

被史蒂芬·柯维誉为“教练技术指导的圣经”

被马歇尔·戈德史密斯誉为“每位渴望成功的经理和员工的必读物”



定“22058”到

ISBN 97873022251

成为世纪出版集团，可先尝后买
更多图书请点击

共创式教练

转变思维，蜕变人生

亨利·吉姆斯-霍斯(Henry Kimsey-House)

(美) 凯伦·吉姆斯-霍斯(Karen Kimsey-House)

著

菲利普·桑达尔(Phillip Sandahl)

劳拉·惠特沃思(Laura Whitworth)

王宇译

北京大学汇丰商学院 潘守培 导师 审校
作序

(第3版)

CO-ACTIVE COACHING

Changing Business, Transforming Lives
Third Edition



电子工业出版社

Published and Distributed by
<http://www.phl.com.cn>

Co-Active Coaching: Changing Business, Transforming Lives, Third Edition

By Henry Kimsey-House, Karen Kimsey-House, Phillip Sandahl and Laura Whitworth

Copyright © 2011 Henry Kimsey-House, Karen Kimsey-House, Phillip Sandahl and Laura Whitworth

All rights reserved. This translation is published by arrangement with Nicholas Brealey Publishing and Andrew Nurnberg Associates International Limited

本书中文简体字版由 Nicholas Brealey Publishing 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2013-0243

图书在版编目（CIP）数据

共创式教练：转变思维，蜕变人生：第3版 /（美）詹姆斯-霍斯（Kimsey-House,H.）等著；王宇译．—北京：电子工业出版社，2014.1

书名原文：Co-Active coaching:changing business, transforming lives

ISBN 978-7-121-22058-6

I. ①共… II. ①吉… ②王… III. ①职业培训 IV. ①C975

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 287606 号

责任编辑：

印刷：

装订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本：720×1000 1/16 印张：14.25 字数：159 千字

印次：2014 年 1 月第 1 次印刷

定价：36.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

本书所获得的赞誉

每个人的内心都渴望过一种有意义的人生，追求自己的梦想，做真实的自己，幸福快乐，忠于自己的信念…而现实往往让我们做出讨巧方便的选择，内性的渴望和现实于是产生冲突，我们以为自己身不由己，没有任何选择，是现实的牺牲品，渴望改变的力量和习惯的力量左右纠缠较劲，像是一脚踩在刹车，一脚踩在油门，在原地纠结……Co-active 让我找了辅导他人，突破自我的钥匙。接触 co-active 是一个偶然，但是带来的改变是颠覆性的。最让我欣赏的是它将被辅导者作为一个统一的、完整的人去辅导，相信每个人都是有创造力的、有资源的、完整的人，他们有能力解决自己的问题。教练需要做的是去开启打开对方潜力的钥匙，让他的潜力绽放。在辅导他人的同时，教练也得到提升。

祝愿我们每个人都过上充实和富有意义的人生，愿每个人的内心都充满爱和幸福！

王淑红 共创式教练，诺和诺德（中国）副总裁

“共创式教练技术”的特色与核心理念是其坚守的 4 个“基石”：

每个人都是自然的、有创造力的、有资源的、完整的；与被教练者共舞；关注完整的人；引发转化。

以此为基础，“共创式教练技术”坚持以被教练者为中心的原则，为教练们提供了一整套简单但强有力的实用技术和工具，帮助客户们在工作或生活中：追求和实现理想，梦想和远大目标；面对艰难选择，做出最佳决策；应对挑战与危机，焕发激情和潜能。

“共创式教练技术”的结果，是协助被教练者成长为一个更有力，更饱满，更平衡，更智慧的人，实现内在稳定和持续的成长和转变，而非仅仅是提升他的某些能力，或解决他在工作或生活中的某些问题。

“共创式教练技术”会要求和帮助“共创式教练”首先成为那样的人。

王林梅 企业高管教练，
国际认证共创式教练及教练导师，领导力高级培训师

这本“教练领域的圣经”不但帮助我们提升个人的认知和达到目标的能力，我感受良多的是共创式教练始终同时注重 Doing 和 Being。如果说 Doing 是做什么、怎么做，是方法工具和流程，是血是肉，那么 Being 则是真正的教练状态。是什么让教练有这样的表现，是精气神。另外，共创式教练无论对企业还是个人都是提升效能的好方法。效能是关联目标和效率的，尤其在企业的环境里，共创式教练使员工真正调动内驱力，朝着目标，有意识地采取积极行动，是为成！

李鹏 国际认证共创式教练，
IBM 大中华区人力资源部顾问讲师

推荐序

“教练”这个词已被越来越多的人所认知，而且越来越多的人和企业把教练应用在其实际的工作和生活中，“教练型领导力”、“教练型企业家”、“教练型家长”这些词汇也越来越多地出现在各种媒体文章中，从这些词汇中我们也看到教练的应用领域在持续不断地扩展。

提到“教练”，人们都会说“教练技术”，的确，教练是一门技术，也有不同的派系。“共创式教练”有其坚实的科学理论基础、严谨的知识体系和架构，有工具、模型及不同的流程，这些在书中都有介绍，为人们认识和使用教练提供了方便简易的由浅入深的途径。随着阅读的深入，你的思维会被激发，你会有种新鲜感，在阅读本书的过程中，你自身本有的“教练”智慧会静悄悄地被唤醒，你的已有知识会随着阅读的深入逐渐地与新摄入的内容（有可能以一种新的方式）进行整合。

“教练”更是一门艺术，一门社会性艺术。

简单地讲，社会性艺术就是给予他人空间和机会去展现其创造性，这个过程本身就是一种创造。“共创式教练”就是这样一门社会性艺术，教练和被教练者共同创造空间，被教练者可以是个人，也可以是企业、政府、院校等组织，在这个空间里教练陪伴、支持

被教练者去探索、发现，并做出适逢其时的选择，实现其生命历程中的蜕变。这种蜕变就是教练与被教练者共同创造的过程。一个有成果的教练过程是理性和感性艺术的结合。通过感性调动身体智慧，启动潜意识，发掘内在潜能和创造力，加上理性部分的逻辑思考，让潜意识中蕴藏的智慧和本相提炼到意识层面来，转化成一种更积极有效的能量和能力，激发能动性，从而促成转变的发生。从某种意义上讲，“教练”是我们人类意识发展的结果，而“教练”这种方式也在促成人类意识状态的扩展，在共同体（我们）的各种关系中发现个体（我）的本相，又从个体（我）的本源找到共同体（我们）的统一存在，并服务于共同体（我们）。

在经历了一个又一个的企业组织因教练的介入而成功蜕变与突破的故事之后，我看到，无论在多大的组织中，为了让组织能够更健康地发展，我们都必须经历一对一的关系品质的改善，见微知著。这个关系，可能是同老板的关系、同下属的关系，和同事之间的关系，和朋友、配偶或孩子之间的关系。设想一下，如果在企业中，每个一对一关系都是“共创共赢”，为了一个共同的愿景或梦想，在每次谈话中、每个会议中，每个人都能活出那份尊重、那份信任，充分发挥主动性和创造性，做到“共创共赢”，那我们所在的组织将是什么样的工作氛围？在这样积极主动的工作氛围中，组织绩效的提升就是水到渠成的事。回到家庭，亦是如此，有了“共创式教练”就多了理解、融洽、和谐和爱，洋溢着爱的环境对我们和孩子的健康成长来讲如同一颗种子在肥沃的土地里被滋养。鸡蛋，从内打开是生命，从外打开是食物。有生命的觉察蜕变才有外

在的成长突破！

如今在中国，“教练”已经被应用到很多的领域，从在中国的跨国企业把教练技术引进，再到中国企业将教练技术引入和转化于企业管理与变革中，以及教育机构、学校、政法部门、政府机关引进教练技术。此外，教练技术也被用到处理亲密关系和亲子关系中。在我的经历中，看到了企业的成功转型以适应新的发展，看到了在经济危机时的业绩提升；看到了“教练”对一群孩子，一个家庭幸福的积极影响；因为有了“教练”，一个政府部门因拆迁引起的纠纷圆满化解；等等。“教练”正在以其独有的方式静静地改变着我们……而“教练”在中国也只是刚刚开始。

在从事教练研究和实践 10 多年后的今天，再读本书，依然有很多让我眼前一亮的地方，正如史蒂芬·柯维所说，此书可谓业内圣经！

在你继续下一页之前，我要特别感谢本书的作者亨利和凯伦·吉姆斯-霍斯，感谢他们在教练事业上的投入，为整个人类的发展总结提炼出这么精致的教练体系。

潘守培

译者序

教练和教练技能目前在中国正在慢慢被少部分人所接受，但有些人还在一味地追求最佳解决方案、寻求错误的修正、期待最为有效地利用“资源”，而没有关注个人的成长，把真正的目的性的探索泯没在一个又一个所谓的“成功”之下。人们把人称为“资源”，并认为他们是有限的、可被替换的、需要并且能够被高效利用的，我认为人是区别于资源的。人有感情、有情绪、有社会关系、有创造性、有理想和愿景。遗憾的是，不仅别人把我们当成资源、当成庞大机器的一个小零件，有时候连我们自己也这么认为，因为无奈的生活和工作损耗着我们的生命和时间，我们像一个小零件一样没有了自己，更别说奢谈自我实现、自觉选择和活在当下了。

现在很多企业已经意识到教练或教练技巧在企业中的重要地位，但真正为被教练者考虑的理想状态还在慢慢形成之中、还需要一个过程。就像本书中最后的展望一样，我能够清晰地感受到那一天正在慢慢向我们走来，并且因为我们的努力，这个完美的愿景会以更快的步伐走进我们的生活和工作之中。

能有幸翻译这本书是机缘巧合。那时作为敏捷教练的我参加完 Lyssa Adkins 和 Michael Spayd 的 Coaching Agile Teams 培训之后，被教练与教练技巧和状态所震撼。现在回想起来，那种震撼其实就

是与实现自我与行动的深度共鸣。Lyssa 有一本关于敏捷团队教练技巧方面的书 *Coaching Agile Teams*，我向 Lyssa 表达了非常想把这本书翻译成中文、让更多中国的敏捷教练人士了解的想法，Lyssa 很支持我的想法。经过一些周折，等我找到出版社的负责人员后才知书已经翻译、出版了，中文名为《如何构建敏捷项目管理团队》。出版社的编辑告诉无奈、失望的我，她们拿到了 *Co-Active Coaching* 的翻译授权，问我是否愿意翻译此书。我当时相当激动，因为这本书可以说是专业教练领域的圣经，我能够翻译此书非常非常的幸运。这就是我说机缘巧合的缘由。

本书的翻译过程可以说是一段旅程、一段令人兴奋的旅程。这些文字萦绕、回荡在我的脑海，我的激动无以复加。我陶醉并享受着翻译的乐趣，与书中的内容深度共鸣。希望作为读者的你也会享受这段旅程，不管这段旅程让你兴奋或让你充实。

当然，由于水平所限，我的翻译可能不是很精确，可能没有准确理解及传达原作者的意图，那么，请联系我，我希望与每个阅读此书的人、与每个对教练有兴趣的人一起探讨、共同学习。

最后感谢我的太太刘涛和淘气的儿子。没有太太的支持和帮助，这本书不可能以现在的面目展现在大家的面前。没有儿子这块教练的试验田，我对教练的理解也不会达到现在的高度。

王宇

前 言

有两个主要原因催生了本书。第一，教练技术的不断改变和演进。教练技能和能力的应用不断扩大，远远超出了行业本身。作为一项技能、一种沟通方式，无论在企业、学校、政府乃至家庭，教练行为无处不在。与此同时，专业的教练技术从数量上、地理广度上，从不断扩展的细分市场上，也从对教练的理解和教练方式的使用上，都在不停地进化和成长。

第二，作为一种模型或一种方法，共创式教练模式本身在不断地成长变化。我们不断地在教练培训方面扩大我们的业务范围。教得越多，我们就学得越多。一方面是从我们教的过程中学到的；另一方面是学员带给我们更多蜕变的力量。今天我们更清楚共创式教练模式的本质及其对这个领域的独特贡献，从积极的反馈中更清楚地知道是什么给它带来如此巨大的影响力。

多年来，本书一直是成千上万个教练的授课基础，另外还有很多入只是想通过类似教练对话的形式来处理工作或家庭中的重要关系。现在，不论在学院、大学、商业学校或世界级的教练课程中，本书都已经成为教练教学中的标准教材。对于这一现象，我们谦虚、真诚，而且深感有责任跟上成长和改变的步伐。这个版本依旧根植于这些基础内容：支持有效教练行为的共创式教练模型、技巧和工

具。你们会发现书中某些地方修改了表达方式或案例，这样做的目的是扩大内容的覆盖范围，使之更具有包容性，并且实现更广泛的应用。有些地方会有新观点、新见解，因为我们想分享一些作为共创式教练模式的先行者关于蜕变的最新心得。

进化、成长中的教练世界

从本书第1版出版至今，教练服务这一理念已经传播到世界各地，它起源于北美和欧洲，现已被全世界所熟知，并且影响力仍在不断扩展。这是因为在世界的每个角落都有一个没有被满足的需求，这就是对教练技术的渴望。教练技术正在被整个世界的需求所拉动。这种需求，不管数量上还是地理范围上都让人惊讶。这个拉动力背后的内容吸引了我们的注意力。越来越快的变化是生活的一种方式。教练技术是一种能让我们在个人层面、组织层面或关系层面上与变化打交道的方法学。作为一种有目的的蜕变途径，教练技术日益受到人们的重视，使基础教练形式由此不断地演进、扩展。

不仅是地域上的增长，教练技术还朝着多样化持续演进。例如，在教练所掌握的各种专业知识与兴趣领域扩展。几乎各个年龄层次、各种职业的有热情的人都期待成为教练来满足他人的需求。

在企业中，教练技术曾经是关键管理人员和重点培养对象的专有特权。但是现在已经成为雇员、管理者、监督者和执行长官个人发展和对企业做出贡献的途径和工具之一。近年来，员工敬业度与文化变革已经成为企业的核心驱动力，而在这一变革过程中，教练

扮演了重要的角色。很多组织都已经了解到，积极性高和满足感强的员工有着更高的生产效率。实际上很多组织都已经提供内部教练培训来加速引进教练心态和教练技巧。

随着降低成本、提高绩效的压力越来越大，企业通过加大对团队的重视来提高生产效率。渐渐地，他们看到了教练团队所带来的好处：在这个越来越重视协作关系的时代，提高团队和领导相应的技能尤为重要。教练技术是一个挖掘个人成功潜力和实现可持续高绩效团队的关键性资源。

今天，教练的定义也在不断扩展。各种各样的专业服务提供商在它们的服务范畴内也涵盖了教练过程或教练技巧。他们认识到，质变需要时间和专注。这就是教练技术在变革中如此重要的原因。

教练在领导力开发的世界中也扮演着越来越重要的作用。随着高比例的资深高管和高端经理在未来 10 年内陆续退休，继任计划和发展领导力已经成为组织的迫切需要。在这个组织变革的自然过程中，领导者的情商与人际交往能力将更为重要。这就是教练和教练技巧对于领导者而言变得如此宝贵的原因。下一代人中的最佳领导者正在塑成，“教练”就是其发展资本。

在本书第 1 版中，我们谈到共创式教练模式不仅是一套专业技术，更是一种独特的沟通方式。当看到“教练方法”也被各种非专业教练广泛采用时，我们意识到这种情况在今天看来更为明显。例如，有些教师在需要时，会使用教练技巧并形成自己的教练风格。我们也看到管理者、家长、客户代表，甚至医务人员使用教练技巧和教练方法。在很多情况下，互动的教练形式提高了沟通的质量与价值。

与时俱进的工具箱

为了保持与时俱进，本书最受欢迎的部分内容已经放到了网络上。教练工具箱这一部分内容在第 1 版时占据了大量篇幅；在第 2 版时则被整合到一张 CD 中以便打印；第 3 版中则将此部分迁移到了网络上，这样这些资料可以随时更新。读者若想查看教练工具箱，只需要访问 <http://www.coactive.com/toolkit> 即可。

关注第 3 版

多年来，我们看到共创式教练模式已经被不同文化的人们所接受。在这么多语言和这么多表达方式之下，还能看到它惊人的影响力。它提醒着我们，我们工作的核心和关键是关于人的：帮助个体和团队（其实是小型社区）实现他们的梦想，活出他们的价值且得到重要的结果。再次提醒，共创式教练模型跨越了通常的界限：地域上的、文化上的乃至人口上的。我们生活在一个令人兴奋且充满变化的时代中，教练技术能够成为不可思议的力量。通过第 3 版，我们非常高兴能够与你分享这些年我们学到的内容。

我们极其欣慰地看到共创式教练模型继续变得强大、坚固且适应了教练世界的成长和进化。

亨利，凯伦·吉姆斯-霍斯，菲利普·桑达尔，还有一往无前、永恒存在的劳拉·惠特沃思精神

2011 年春

目录

简 介	1
-----------	---

第 1 篇 共创式教练基础

第 1 章 共创式教练模型	9
第 2 章 共创式教练关系	24

第 2 篇 共创式教练要素

第 3 章 聆听	41
第 4 章 直觉	61
第 5 章 好奇心	78
第 6 章 深化与推进	95
第 7 章 自我管理	115

第 3 篇 共创式教练的原则与实践

第 8 章 自我实现	139
第 9 章 自觉选择	154
第 10 章 活在当下	168
第 11 章 融会贯通	185
词汇表	204

简介

在当今世界，教练技术在两个方面茁壮成长着：一是全球的专业教练行业；二是商业、政府、非营利机构的领导、教师、辅导员、家长等将之作为一种沟通风格所采用。本书描述了一种独特的教练方式，或者说是教练关系，因为它是由教练和被教练者（或客户）双方积极参与、协作的，所以被称为“共创式教练模式”。这种基本信念使得共创式教练过程既充满力量又具有很高的适应性。

共创式模型经过教练和客户的多年实践，已经被证明是行之有效的。本书详细描述了 this 模型，介绍了它的技能和技巧，提供了教练过程中谈话的一些示例，还有一些可以增强你理解的特殊练习。

教练培训学院（Coaches Training Institute, CTI）依旧使用共创式模型作为培训课程的核心和起点。劳拉·惠特沃思、亨利和凯伦·詹姆斯-霍斯于 1992 年创办了教练培训学院。而今天，教练培训学院已经是世界上最大的教练面授培训机构，在北美、欧洲、中东乃至亚洲都有课程教授。学院为教练们提供了一套全面的培训计划，其中包括一个受到广泛认可的认证计划。学院也提供独特的领导力发展计划，课程包括教练能力的掌握及有业务开发的内容。对于那些有不同领域专业兴趣的学生，我们也提供线上教练服务课程。这些教练领域开创性的工作有助于我们开发关于教练模式的核

心原则和技巧，并继续成为这个行业远见卓识的贡献者。

核 心

本书不仅包括模型的使用技巧及介绍，还关注教练关系的本质，特别是共创式教练关系。不管是教练和教练对象的谈话，还是资深管理者与其直接上级之间的谈话，我们关注的是共创式谈话的本质与其他谈话的区别。在共创式教练模式中，谈话的本质是相似的。在本书中，你会找到使得共创式谈话区别于人们日常谈话的关键原因。

共创式教练模式的谈话有什么特别之处吗？在我们看来，教练过程并不是为了解决问题，尽管问题最终会得到解决。它也不着重关注提高绩效、达到目标或取得成果，尽管这一切随着时间的推移肯定会在共创式教练关系之中发生。我们相信，教练过程主要是发现、认知和选择。它是一种能够有效激发个人，使之自己发现答案的方法；它能够鼓励和支持人们，使人们能够做出具有人生意义并改变其人生道路的选择。

共创式教练模式是基于一些固定规则的一种对话方式，这些基本规则包括互相尊重、思想开放、富有同情心和同理心，还要绝对说实话。谈话之中也有一些潜在的假设。假设有优点与能力，而不是软弱、无助或依赖；假设人们内心深处渴望实现卓越并释放潜能。教练应该本着这样的信念来展开谈话：每种情况都是可能的，并且每个人都有选择自己的生活的绝对权力。

在我们看来，共创式教练模式可能是在人类历史上独一无二的。一种关系处理和谈话的方式。它把沟通的关键内容提升至更深层次。这种沟通方式不仅在正式教练关系中探寻根源，而且扩展到改善领导风格的工作场合之中、团队之中甚至家庭之中。它之所以行之有效，有一部分原因是它与人们互相协作的内心渴望相呼应。共创式沟通与常见的独裁风格或上级下级的风格截然不同，它很自然地就产生了平等并且能够强化人类意识的沟通，它更关注的是可能性而不是职位的等级。我们相信共创式谈话是蜕变与强化人类意识的一个案例。

这种风格独特的共创式沟通可以用不同的形式表现出来。你可以从教练的聆听中发现，他们不仅关注使用的言语，而且还关注言语背后的信息。甚至你会发现这种独特的风格出现在言语之间的停顿中。聆听会关注你的声音、情感和能量的细微变化。他会捕捉到沟通中所释放出来的一切信息。教练或作为教练的某人应该特别擅长聆听对方，甚至能在对方自己感觉都是胡言乱语的情况下聆听对方。

教练关注对方的创造、语言、愿望，并且关注选择后的实现。教练也努力地维系着对方对自己的责任感，并让他们一直向自己的梦想和目标前进。

我们认为，诚实是作为教练最重要的一项素质，也是客户可以信任共创式教练关系的根源。教练应当是一个绝对说实话的人。例如，他会指出客户哪些方面是强项，也会指出他们的短板，哪些地方他们退缩了、放弃了、逃避了，或在寻找借口。

通过本书，你将学到与他人共事的新方式：如何发现和推进客

户的使命、目标、特殊的日程安排。你会找到一些方法可以使他人承担应有的责任，也会学到共创式教练方法的价值观念、目标设定和自我管理。

对于那些面对蜕变没有勇气、畏首畏尾的人，你也会学到一些教练过程策略来加以解决。这些经过验证的策略会帮助客户保持正确的方向，克服那些磨灭渴望、计划和梦想的行为。

本书所强调的信息和实践练习供专业教练使用，但其中所涉及的教练技巧和关系的本质不限于专业教练领域。其中的技巧和见解可以应用到几乎所有关系之中，工作、家庭、朋友、团队、志愿者和社区活动。教练的精髓已经超越专业教练的技能而成为一种适合沟通的风格。这也是本书推出增强后的第3版的主要原因之一。

本书的结构

本书第1篇描述了共创式模型的概况。第1章在四大基石的基础上形成了教练模型的基础。这四大基石构成了一个能使谈话存在的相互关联的网。接下来使用共创式教练模式的5个要素构建整个模型：聆听、直觉、好奇心、深化与推进和自我管理。本章还介绍了3个原则——自我实现、自觉选择和活在当下。在这3个原则共同作用下，模型的核心就是客户关注的焦点。第1篇还讲述了如何建立教练和被教练者（客户）之间高效的工作关系。我们称这种过程的结果为“建立的同盟关系”，它提供了清晰且赋能的教练关系。

第2篇分别讲述了5个要素，并且提供了详细的描述和教练技

巧实战的示例，以及能够理论联系实际教练对话和练习。

第 3 篇讲述了 3 个核心原则：如何使客户达到自我实现、自觉选择和活在当下。在最后一章，描述如何将这 3 个原则融合到教练艺术中去。

总之，本书提供了一套全面的方法来全面理解有效的共创式教练模式的本质和支持它的相关技巧；并采用真实的示例加练习的方式，形成了一套能够提高你教练能力的系统结构。



第 1 篇

共创式教练基础

Co-Active Coaching Fundamentals

从一开始，教练技术就关注被教练者或客户的需求。^①人们参与或来寻求教练的帮助是因为他们希望事情变得不一样。他们期待着变化，想要实现一些对他们来说至关重要的目标。寻求教练技术的理由也是五花八门的，但无外乎是被一些特定的目标所激励，如写一本书、开始创业或有一个更健康的身体。寻求教练帮助是为了更高效地工作、得到更多的满足或顺应生活的改变而学习新的技能。有时人们想从生活中获得更多：更多平和心态，更多安全感，更多事业上的影响力；而有时想要的少一些：少一些迷惑，少一些紧张，少一些经济负担。一般来说，他们求助于教练是为了提高生活质量——更充实、更平衡——或者通过不同途径满足自己的渴望。不管是什么样的独特需求，它们都来自被教练者那颗悸动的心。

第1篇描述了教练在这一交互过程中所起到的作用，并且从共创式教练的角度描述整个教练服务过程。本书将在这一篇列出一些基本元素，让大家感受一下这些元素在一个概念框架下是怎样组织到一起的。在后面的章节里，我们会以深层次诠释和对话示例的方式来展开一些重要知识点。

^① 在第3版中，我们刻意使用“被教练者”来表示接受教练服务的人。“被教练者”（在北美之外广泛使用）是指接受教练服务的人，“客户”是指专业教练服务中的一种关系。模型也适用于非正式的教练关系之间，如一个管理者和他的上级之间。使用“被教练者”一词可以覆盖所有的教练关系。在本书中，我们将用“被教练者”替换“客户”一词。

共创式教练模型

“共创”这个词是指在教练与被教练者之间的教练关系是积极且互动的。在共创式教练过程中，两个平等个体为了实现被教练者需求的关系，也可以被当做一种同盟关系。

四大基石

这四大基石形成了一个能够支持共创式谈话的容器。实际上，正是这些基石使一场真正意义的共创式谈话成为可能。它们形成一种必要的架构来保证教练服务过程的双方状态的投入和赋能关系的存在。共创中的“共”字，也保证了被教练者能创造出赋予生命力的行动。

人的本质是富有创造力、存在无限可能且是完整的

本质上富有创造力、存在无限可能且完整的这些人们，他们有

能力寻找答案，有能力做出选择，有能力付诸行动，他们能够从计划失败的打击中迅速恢复过来。还有最重要的一点：他们能够不断学习。这种能力潜藏在每个人的身上，无论在何时何地。对于共创模型来说，它远远不只是一种信仰，而是我们工作的基石。

还有另一种信念：人都是脆弱而独立的。若抱着这个信念，教练的工作就是引导被教练者获得一种最安全的结果。你可以体会一下这两种不同的感觉：当我们坚信人的本质是富有创造力且存在无限可能的时候，我们就成为它们的捍卫者，而不是成为让人感到厌烦的阻碍者。作为教练，当假设对方的本质是思维灵活且富有创造力的时候，教练也会变得好奇，期待无限的可能性并且与被教练者一起探索而非发号施令。因为我们总是期待着看到令人惊奇的事情发生。

本质是这其中的关键。当然，也有实在让人难以承受的时候，适应力再强的人也会感觉到山太高、路太远，心中没有动力。人们这时往往会进行思想斗争，意志中阴暗的那面会说：“何苦呢？”或“你没希望了”。这有时的确会让人感到失去斗志。在这种情况下，作为教练，应该看到意志中积极进取的一面，相信客户有克服这些障碍的能力。我们会唤醒内心深处还存有一夕光明的被教练者，帮助他们找到这希望。因为“本质”就在他的内心之中。

关注整个人

对于大多数想提供帮助的人、新教练或提供教练服务的人员来说，最先想到的问题是：“问题在哪里？”这个问题的本意是好的：

希望理解别人，提供有价值的帮助，最终能解决问题。但当一个教练坐在被教练者面前的时候（即使在电话的另一端），教练不是对着一个问题而是面对一个人。这个人确实有问题需要被解决——一个需要做出的改变、一个希望实现的梦想、一件等待完成的任务或者一个未达到的目标。但这不仅仅只是简单面对一个问题、目标、梦想或任务的事情，你要面对的是一个完整的人，这个人拥有心、智、身和灵。所以，不管是什么问题，都不应该被简单地隔离开来，它已经和被教练者不可避免地交织在一起了。

“关注整个人”中的“关注”一词可能有些词不达意。我们确实不是在探讨一个僵硬的、片面的、集中的关注整个人。它需要更多的广泛关注，一种包括个体和整个生命的广泛关注。这种关注最终会进化至多层次的聆听。很多时候，我们渴望给予别人帮助，然后根据听到的表面信息就做出判断，这显然是不够的或者是浅薄的。我们需要用心来探索 and 了解、分析，然后生成有逻辑且适用的解决方案。分析和逻辑思考非常必要而且有效，但不应叙述整个过程。有些时候一个“正确”方案所导致的情绪影响也非常重要。有时理智说“好的”，内心却感觉无奈。我们不建议教练关注单独的心、智、身和灵，但一个教练或在共创式谈话中的人应该尝试着综合考虑这几个方面的内容。

情绪问题已经不再像多年前那样是一个难以涉及的话题了；特别是在工作场合。今天，关于掌握情商的课程已经随处可见，这要感谢丹尼尔·戈尔曼开创性的工作。一直以来，对于一些带有肢体语言的对话，人们都很谨慎。但肢体语言的效果显而易见，那些实

践者的伟大成果表明，肢体语言在沟通中扮演着重要的角色，这也使得肢体语言对话的应用越来越广泛。

在这几项需要综合考虑的因素中，最敏感的显然是“心灵”。它最难以定义却又跟每个人密不可分。对于教练来说，可以简单地说它不存在，但它不局限于精神的形式或宗教上的某种固定形式，它影响人们的选择。它是一种实际存在，一种跟随价值、召唤或某种高于自身力量的存在。有些时候它就是指引人们生活的直觉、本能或信念。这种存在是精神层面的，是凌驾于某个具体决定的精神层面的感觉。我们能感受到心灵超越了决定。

很显然，关注整个人就意味着，教练们应该意识到，问题或事件的方方面面在对话发生前就已经在这个人身上交织在一起了。人们面对的问题是一个复杂的人类生态系统和不同优先次序相互交错的问题。教练和被教练者也能够把问题缩小为一个主题，如完成某个具体的项目。把对话引导到任何能让客户感到有兴趣的方向并不意味着教练要一味地坚持某个方向，然后把谈话拉过去。关键是提高意识水平，因为没有问题是独立存在的。针对某个方面做出的决定会不可避免地影响到生命中的所有方面。一个令人兴奋的职业转变可能会让你觉得非常圆满，但这同时可能会影响到你的健康、家庭关系、自由支配的时间或地理上的变化。教练可以非常好地与被教练者一起关注某个狭义的主题，但是在共创的教练方式下就应该意识到关于这个完整个体还存在一个更宏伟的蓝图。

与当下共舞

一段谈话会在人们之间建起一个动态且有力的桥梁。我们很自然地会去关注对话中的内容，包括文字、立场或某种想法。这样的内容最为“明显”，也很容易得到响应。但还有些东西与这些文字和内容相比，同样重要甚至更为丰富，比如每一段对话中都有语调、情绪或微表情产生。和那些词汇相比，它们传递的信息同样多，有时甚至更多。沉默有时比侃侃而谈更有价值。对于教练来说，谈话可以锻炼自己的聆听能力，可以提升聆听的层次。当然，你也可以选择回应或打断。说什么或问什么不会来自事先准备好的稿子，它来自瞬间的反应，可能来自此刻，也可能来自下一秒。为了能够“与当下共舞”，你必须全身心投入当前正在发生的过程之中，对此刻的感觉做出瞬间回应，而不是刻板地遵循计划。

“共舞”一词对应共创的两个本质，“共”在于协作，“创”在于舞动着向前。在一个真正意义上的共创式谈话的过程中，有一些“舞蹈片段”是由教练引领的，被教练者有时也会“领舞”，也有时根本分不清楚谁在“领舞”、谁在“跟舞”。这三个状态都很自然，只是在作为沟通状态时，类似第三种看上去分不清楚引领者或跟随者的状态较少见到。舞蹈能够让我们在旋转中转换位置，坦白地说也是一个愿意建立在绝对信任状态下畅所欲言的场景。在这个场景里，随着音乐的节奏、音调，双方旋转、舞蹈，优美而轻盈。这种敏捷是被教练者学习和探索的全部目的。

唤醒蜕变

在共创式教练模式中，教练与被教练者相遇的共同目的是赋予后者更完整的生命。

教练服务过程关注的主题一般比较具体，可能是被教练者生活中的一小部分。哪怕只是极小的一个部分，对于人们来说也是很重要的。就像一棵树，从叶片到枝杈，从枝杈到树干，最后到根部，你会发现看似无关的事物实际上总是有着千丝万缕的联系，这种联系是深层次的。对于教练来说，实际上，被教练者可能仅仅是对某个方向的某个具体目标感兴趣，他可能是为了找到新工作，可能是期望获得升职，也可能是为了健身或一个商业策划。而教练应通过这个具体的目标看到更深层次的东西，看到与那棵树完整不可分割的宏观的生命全貌，看到对被教练者来说更为重要的事物，也就是被教练者的具体目标掩盖下的那些更为深层次的内容。

被教练者能体验全部潜能，是一个最好的向往。当具体目标与生命潜能之间的联系被点燃，蜕变的效果是惊人的。现在看来，打个报告、参加个面试、进行 5000 米赛跑这些具体的事情远远不只是待办列表的一个个条目。这些不过是心中信念的外部表露而已。被教练者到底能走向何方要看是否能实现具体的愿望。从满意的“啊”到冲击意识的“啊，是这样的”，这种新变化就如同突然发现了身上还有一块被遗忘了的肌肉，而这块肌肉可以给你带来新的力量与能力。

被教练者激发潜能后的知识也包括在“啊，是这样的”之中。这次豁然开朗的体验也会在生活上的其他方面打开被教练者的思路。

这就是唤醒蜕变作为共创模型基石之一且备受重视的原因。教练像一个极度饥渴的人，对所有的可能性都充满探索的渴望。这种探索会点燃心底的力量之火，会带来从一个领域向其他领域的思路开拓或思维转变。教练通过探索洞察那些可能成为现实的愿景，并把一个个的承诺变成蜕变的动力。被教练者会不停地选择谈论的主题、行动和他们所期待的结果。但从细微行动到实现伟大蜕变过程的角度来看，是教练激发了这一伟大的蜕变。

模型的核心

客户想要达到的目标把教练和客户联系了起来，客户自然位于模型的中央（见图 1-1）。可以用两种不同的思路来进行思考。一种是从客户的人生大局来确定现在应该采取何种行动。人们每天做出成百上千个做或不做某些事情的决定。每天做出的决定，不管多么微不足道，都会逐步实现自我或是远离自我，有可能拉近与理想生活的距离，也可能使我们远离理想。这些决定有的会加快我们实现理想的进程，有的也可能会放慢。所以在这个层次上，客户的行动经常包含于 3 个核心原则之中：自我实现、自觉选择、活在当下。因为这是芸芸众生的基本法则，所以称之为原则。就如同氧气、可燃物和适当的温度对于火的重要程度一样，这三个原则会使生命之火燃烧。

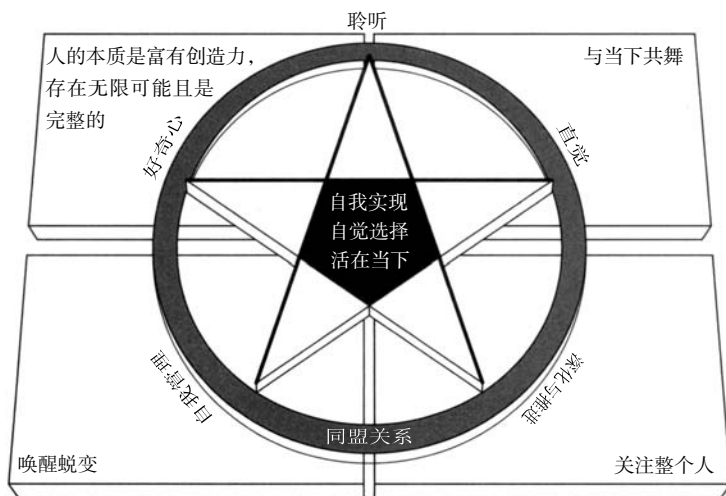


图 1-1 共创®教练模型

另一种思路是纯粹思考被教练者带到教练服务过程中的具体问题。客户带来各种不同的事项，这些每天、每周、每月发生的事项都是今天生活中发生的问题。而不管是什么样的具体问题，都会找到一种使之变大、自我实现、自觉选择或活在当下的方法。

自我实现

被教练者自我实现（Fulfillment）的衡量方式因人而异。自我实现一开始可能以是否获得成功来进行判断：获得理想的工作、升职的机会，挣得丰厚的薪酬或者享受着惬意的生活。而最终教练会将自我实现更深层次上的意义展现给大家，这种层次上的自我实现不是拥有更多、不是填满口袋或衣柜，而是填满客户的心和灵魂。一个自我实现的生命是一个宝贵的生命，此时客户应该已经找到自己对人生价值的定义。如果渴望冒险的话，在他们的生命中是否有

足够多的历险经历？如果看重家庭的话，他们有没有因为工作繁忙而疏忽了家人？在工作之中想要表现出何种个人价值？各种价值的取舍同时也是对人生的梳理和选择，做出的选择与客户追求的价值相吻合的时候，生活将会是轻松且令人满意的。实现某个目标可以让人感觉良好，但大多数客户不会止步于此。自我实现的最高境界是寻找和感受生命的真谛，是释放个人全部的潜能。

自觉选择

在今天这个高速变化的世界里，有太多的期待和干扰，自觉选择看上去就像一个不切实际的幻想。这些杂乱的事物确实迷惑了大部分寻求教练服务的人。他们不满足于仅仅活着，而是希望从生命中获得更多，也希望给予更多，在认为重要的事物上投入并努力实现自己的承诺。这样努力的结果就是某些方面光彩照人而其他方面一无是处。于是他们开始感受到自觉选择（Balance）的重要性并且尝试改变现状，抱着良好的愿望开始健身、休假或与友人联络。若干时日后，发现生活依旧没有任何变化，生活已经失去平衡。

人们在辞职之后往往感到生活失去平衡，觉得生活就应该像之前一样。考虑现在的境遇才是需要面对的，不应该总是从一种角度来看问题，而是应该更多地关注坏的一面。然而自觉选择关注更广泛范围的不同视角，这样就会发现其实我们有更多的选择。总体来说，平衡就是选择，选择接受一些事物或拒绝其他事物。生活中，被教练者总是企图拥有太多而不考虑这种拥有可能已经超出了自己的承受能力。冲动反而导致不堪重负，生命于是失去平衡。

因为生活本身的不确定性，平衡本身也没有一个稳定的状态。因此更加现实的做法是关注客户是否趋向平衡或远离平衡，而不是给出所谓的“平衡”目标。如一年有四季一样，从长远来看，平衡的生命才是最美的。平衡问题是一个长期的、经常在教练关系中发现并且形式多种多样的问题。

活在当下

人们似乎总在过程中。生活中的人们有时疯狂痴癫、有时优雅沉静。有了教练，人们能够非常有效地达到目标，也正因如此，被教练者和教练都可能陷入过分关注“结果”的陷阱之中，从而忽略了生命旅程中的精彩。生命旅程就好比河流，会有汹涌澎湃的激情，也会有涓涓细流的平静；会在工作或社会关系的旋涡中随波逐流，也会陷入变幻莫测的沼泽中不能自拔；会有洪水，也会有干旱。而不管被教练者处于什么样的生命过程，教练的职责都是与之在一起，保持自身的机敏意识并加以善意的提醒，不断提供鼓励和支持，协助客户走出深渊，再共同为冲破迷障、提升修为而欢呼庆祝。因此，可以说教练打开了一扇门，跨过这扇门，客户就可以迈向更深远更全面的生命过程。

共创式教练模式包括客户的自我实现、自觉选择和活在当下（Process）。这些重要的原则位于教练模型的核心部分，组合在一起就创造了能够实现完整生命的光和热。

通过建立的同盟关系实现赋能的教练服务过程

共创教练模型（见图 1-1）中的中心包括客户本身及其议程，而浅灰色的部分，我们称为建立的同盟关系。在共创式教练模式中，能量会聚集到教练关系之中，而不是教练身上。被教练者与教练一起建立高效的工作关系来满足被教练者的需求。实际上，客户会要求提供什么样的教练服务。他们共同参与并建立起适合他们工作或学习的重要关系，也会定制出最合适彼此沟通的关系。建立同盟的过程是一种客户和教练之间建立成熟责任感的过程。客户会尝试控制与教练的关系，最终他们会控制影响他们生活的每个改变。

五大要素

教练技术模型如图 1-1 所展现的五角星一样。每个角都是教练在教练服务过程中导入的要素。每个角都与被教练者相联。在教练服务过程中，教练不停地尝试着把这些要素向外延伸。通过培训，教练会像音乐家提高声乐技能一样逐渐提高相应的教练技能。这五大要素也会在教练服务过程中反复出现。方便起见，本书会按照顺序来进行讲解，但实际上，它们都是实施教练服务的基本方式，像五个聚光灯一样同时照耀着客户的生命，又像夜空中的星星一样没有先后顺序。

聆听

教练聆听客户的倾诉，跟随着对话的内容，但更重要的教练聆听需要更进一步的聆听。聆听故事背后的含义、深层次的经历及表面之下的真实。被教练者的视角、价值观或目的都会被聆听者收集。教练同样会聆听反抗、恐惧、退缩或阻挠的声音，并告诉被教练者是哪些事物使人们停滞不前，指出它们的弱点及会造成何种影响。

教练会同时在不同层面上进行聆听，判断现在位于生命过程中的哪个阶段、有哪些点失去了平衡或达到了自我实现的哪种程度。教练会注意到对话中那些细微的犹豫，也会留意到谎言背后的痛苦。（在第3章会进一步讲解聆听的三个层次。）

直觉

聆听进一步深入，教练会感觉进入一个虚实交会的区域，能感受到直觉就存在于内心，但常常说不出口。对很多人来说很难相信这种感觉，所以一直将之埋藏在心底。人们不习惯靠直觉来指导行动或做出决定，甚至无法用语言来描述这种直觉，而且人们更倾向于认定谨慎是为了不显得太过鲁莽。但是，实际上直觉确实是教练为客户带来的礼物之一。

作为教练，在教练服务过程中会从客户身上感受到非常多的信息。把这些信息与之前的经验相结合不仅有利于教练服务过程，更可以开阔眼界。另外还要考虑另一个因素，来自直觉的信息。假设所有的信息都来自直觉，可能根本就称不上直觉，充其量就是一个念头、一个预感或是一种内心的感受，不管称之为何物，人们的灵

感和冲动都来源于它。对于大部分教练来说，直觉这个技能是需要开发和练习的。直觉非常重要，有时它所带来的感受和信息要远远高于有意识的分析和推理。

好奇心

共创式教练模式的一个基本信条就是客户有能力、有方法并且有答案，教练的工作是通过问问题的方式来引导、发现。好奇心这个要素提供了一个发现未知答案或打开洞察力的一种框架。好奇心是开放的、吸引人的、广阔的且充满乐趣的。是的，它甚至充满魔力。就像对科学的好奇心引导着人们去探索更深层次关于事物、生命和宇宙的问题一样，教练服务中的好奇心会使教练和被教练者并肩进入被教练者生命中去探索更深的领域，期待着能够发现些什么。

教练在这个探索的过程中，可以通过极具针对性的问题打开客户封闭的心。但注意，教练不是一位审问官。当客户开始学会对自己的生活好奇的时候，压力和危险也就随之降低。好奇也会使他们渐渐愿意思考一些负面信息，并尝试一些有挑战的事情。

深化与推进

学习和行动是客户与教练并肩努力的产物。学习和行动这两种力的共同作用使蜕变成为可能。推进客户的行动是教练的核心目的之一。人们也经常说推进客户行动是教练的目的之一。

促使蜕变的另外一种力是学习。学习不是“行动”的简单副产

品而是一种平等且互补的力量。学习产生新的想法，可以带来更多的机会并能强化蜕变的力量。

关于教练，人们普遍存在一个误区，那就是很简单地认为教练就是指导人们完成某个事情或者更完美地执行任务。正是由这种误解，大家都感觉教练就像一个检查铺床、检查作业的唠叨家长。在某些组织中，他们就像拿着尺子的老师，总是想量哪里不对，随时准备着惩罚学生。但实际上教练服务并不仅仅是为了完成任务。教练服务就如同持续学习一样，能让人了解行动能否对核心原则起到了帮助作用。行动与学习之间的连接是关键。甘地说过：“生活可以更丰富，而不是简简单单地加快生活节奏。”同样，在共创式模型之中，生活可以更丰富，而不是简简单单地增加更多的行动。

自我管理

为了真实地掌控客户的议事日程，教练必须有很好的托词，这通常不是一件容易做到的事情。自我管理是一种能使教练把个人观点、偏爱、荣誉、防御心态或自我放置一边的能力。教练应该沉浸于被教练者的状态和感受，而不是处理自己的思想和判断。自我管理意味着教练放弃做自以为正确的事情。光芒应该始终在客户身上闪耀，而不是在教练身上。自我管理是对意识的影响。在教练过程中，被教练者也会学习对自己生活的自我管理。他们体验这个过程，并形成自己的意识影响。

模型中教练的角色

教练可以说是一个蜕变代理人，把客户带入蜕变的公式而并不知道计算的结果。跟随着教练的引导，目标、计划、新尝试、新的衡量标准或一个个成就都成为客户蜕变过程中的一部分。教练就像一个重要的催化剂，加速整个蜕变的过程。

教练大多数时候是一个顺从的角色。教练技术尤其在要求被兑现的时候，教练作为服务者将被要求做出承诺并突出这一角色的作用。不管是与单独客户沟通，还是服务于企业内部客户，沟通的背后都会有直接目的或更高层的目的。在共创式教练模式的世界中，教练行为是为客户的更高层目的而存在的。当教练关注更高层次的目的时，客户会产生蜕变行为并在家庭或组织中扩展蜕变行为。在客户向更高层目的出发时，蜕变就会产生连锁反应。

帮助他人蜕变是极度令人愉悦的经历，教练的生命也会因此而充满意义。帮助他人实现梦想或释放潜能，最终实现不同的人生，这或许就是教练陶醉在自己工作中的原因。

共创式教练关系

与其说教练模式是一种方法论，还不如说它是一种关系，一种特殊的关系。现实中确实有很多可以学习的技巧或各种可用的工具，但真正高效的教练过程来自教练在特定关系场景中所表现出的能力。每个客户都是独特的，有着不同的情况、不同的目标、不同的动因、不同的能力、不同的兴趣甚至不同的自我否定习惯。教练可以讨论客户关注的一些典型方面，如改行、生活变故、提高绩效、工作中的领导力或健康问题，但一定要在更宽泛的范围内进行讨论。通过这种讨论，不停挖掘驱动客户改变的动机，为了这个动机，客户会不断地付诸行动、不断学习来加深对重要性的理解并最终调整蜕变的目标。没有一个可供参考的标准可以判定教练服务的流程是否绝对有效。教练模式之所以能够成为蜕变的媒介，就是因为过程是动态变化的。而且动态变化也是教练行为的基本特性之一。教练过程是独特的，是为了蜕变而产生的独特且赋能的关系。

在共创式教练模式中，同样强调关系的对等性。教练与客户虽然角色不同，但是在关系中的地位是平等的。他们是共创关系，所

以在某种意义上，他们是共同创造者、合作者。

教练关系可以以一个三角形来表示，如图 2-1 所示。教练传输能量至教练关系中，客户也传输能量至教练关系之中，但不是传输至教练一端。客户通过教练关系而拥有更多掌控自己的生活 and 决定的能力。在图 2-1 中，所有的关系中的能量都是为了服务客户而存在的。

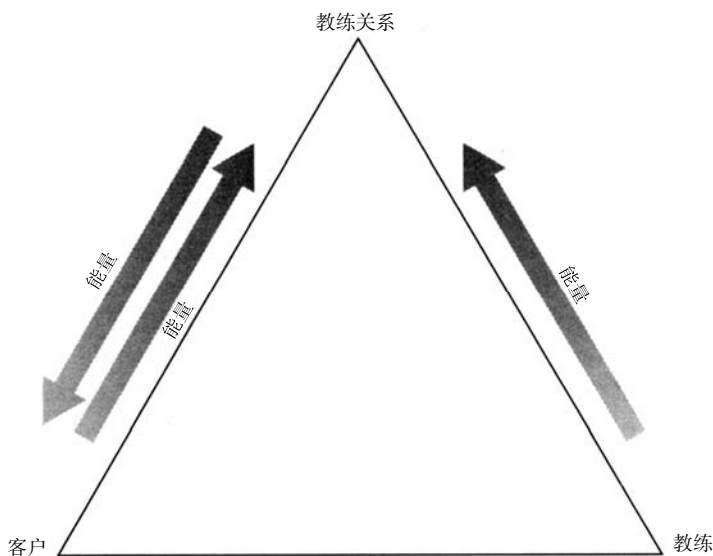


图 2-1 教练能量三角形

实际上，共创式教练必须把意识从“我很强大”转变为“教练关系很强大”。强有力的教练服务不是来自强有力的教练，而是来自强大的客户体验。试想一下，教练关系是客户在生活中克服障碍的动力源泉，客户会因为动力不足而无法完成挑战的。能量不是直接从教练那里获得的，而是来源于关系之中。关系中的能量一方面来自客户的愿望和动机，另一方面则来自教练的承诺、技巧与对人性蜕变的理解。

教练服务环境

教练服务过程中最基本的要素就是对话，是指教练与个人之间的对话，或与团队之间的对话。但这不是普通的日常对话。有效的教练服务对话会触及心灵，是以辅助被教练者使之做出恰当选择和蜕变为重点的专注对话。发生对话的环境是至关重要的。

教练服务环境中的环境，一方面是指物理环境，另一方面是由基本法则、期望和约定所组成的关系氛围。在共创式教练模式中，高效教练服务环境有两个特征：第一，让客户有安全感并认为没有任何风险；第二，能够激励客户做出有意义、充满好奇心、有创意的决定。需要说明的是，安全并不意味着舒适。剧烈的改变可能令人非常难受，但应该保证过程是安全的。像攀岩者攀援到山巅，攀登的过程可能让人感到兴奋、疲惫和惊险，但由于攀岩者知道自己的身边有一根保护绳，这使他们确认自己是安全的，这样才能充满信心地努力攀登。

当知道环境是安全的时，可以激励客户。这些特征构成了教练关系的“容器”。

保密

改变意味着改变熟悉的事物或打乱已经建立好的秩序。这可能很令人满意、令人兴奋，想马上开始，但或多或少地也会让人感觉有些冒险。即使客户和客户周围的世界完全支持这种蜕变，但蜕变

的本质就是未知的。如果客户要冒险进行重大的改变，他们也应该先考虑一下对教练畅所欲言的风险。公开声明有时是非常必要，因为客户会质疑行动的必要性。没有这种保密性与安全性的保证，教练的服务过程会变得非常短暂，总会感觉有一种潜在的顾虑让你止步不前。

教练们在客户的组织内部，不得不处理一些复杂的环境。教练与客户之间的保密承诺是安全且充满勇气对话的关键。但因为某些企业对结果的追求，经常要求教练服务之后填写某种形式的表格。通常情况下，客户有责任来填写相关教练服务报告，这样的话一方面会完成组织交给的任务，另一方面会尽可能履行教练服务过程的保密承诺。

信任

对教练对话的保密达成共识是建立信任的关键要素。随着客户和教练关系的深入、客户感受到教练关系所带来的好处，信任逐渐建立了。信任通过极细微的事情如守时建立了，渐渐会形成一种信任模式。因为信任是双向的，所以信任对于教练或是客户同等重要。教练必须用行动证明自己是值得信赖的。

教练单纯地信任客户也会使建立的信任关系更进一层。大多数的情况下，人们在被接受进入某个圈子之前，要先证明自己的能力及自己是值得被尊敬的。关系的建立通常基于证明、解释和确认。教练关系是建立在教练相信客户能通过其自身力量找到有创意、具备多样性的完美选择这一前提之下的。客户生活中看到的教练应该

是相信他们将要做什么事情、相信他们给自己所描述的未来。

这是一个两难的情况，一方面教练完全相信他们的客户，另一方面又让他们对行动负责。“负责任”不是评判客户是否履行了责任，而是通过“证明给我看”的简单方式让他们对承诺了的行为和学习负起责任。客户们会看到教练是真诚地与他们站在一起，不仅尊重他们的想法和行动计划，而且诚心诚意地为他们考虑。

真诚表达

人们把具备“真实”特性的教练服务环境定义为一个面对蜕变充满安全感且能感受到激励的开放空间，一个能说真话的空间。在这个空间里，客户能说出全部实情，哪些完成了、哪些没有，且不用担心教练会说些什么。这也是一个没有评判的空间，因为教练期待的是真正给客户带来更多的学习空间、让客户有新的发现和新的思路。同样，客户期待教练说出真相，因为这也是聘请教练的一个重要原因。客户经常对自己的状况不是很了解，使用自己的经历和习惯的表达来掩盖真实的自己。这可能是寻求教练的原因之一。他们依赖教练的洞察力来看穿混乱和迷雾。因此，在教练关系中，坦率和诚实沟通是客户依赖的主要因素。

说的实话不一定要保密，但有时候确实会遇到必须保密的实话。这时候需要做正面或侧面的处理，但不管怎么处理，都需要得到客户的（默认）许可。“说实话”就是拒绝打擦边球或逃避问题，应该像勇敢地指出皇帝根本没有穿任何衣服的小女孩一样；“说实话”没有固定的判断，教练也仅仅是根据自己看到的事情做出判断

的；“说实话”不用取悦客户或教练关系，一个真正的教练关系不是悠然自得，而是构建于真实。当教练有勇气说出真相的时候，客户也会直言不讳，从而教练与客户才会建立更多的信任。

开放与自由空间

教练关系的另一特质是自由空间。客户可以在里面无忧无虑地呼吸、探索、幻想或尝试。这是另一个世界，一个充满梦想的世界。在这里也可以释放自己的愤怒、苦恼、焦虑和愤愤不平。这是把失败当成一种学习过程的世界，这里没有绝对且规则简单。

对于教练来说，空间也意味着忽略客户的行为和结果。教练持续关注客户，关注他们的计划、健康和成长，而不是如何到达、以何种速度或是否走了弯路，只要他们不停地朝着期望的方向努力就可以了：教练不关注客户最终的交付物，而仅在乎客户的创造性。教练可以提出一个产生行动的环节来获得客户所期望的结果，这是没有问题的。头脑风暴是在教练服务过程中能够为客户产生有价值的技巧。为了保证教练关系中的开放性，教练最好不要过分在意客户是否听从自己给出的建议。教练关系中的自由空间特性要求客户始终保持自己的闪光点并为之努力，不管教练的想法听上去多么不错、可行，也不要受其局限。这样客户可以有更大范围的可能性。

建立的同盟关系

之前已经讨论了客户概念与教练概念的关系。实际上，客户与教练是有意识并谨慎地建立工作关系，并在整个教练服务过程中持续调整。在共创式教练模型中（见图 1-1），建立的同盟关系在教练与客户的周围，并作为工作容器为教练与客户提供支持。

在不同的教练或独特的教练关系中，同盟的建立不尽相同。谈话过程中所产生的同盟关系包含了教练与客户的假设和期望。这个有目的的对话过程是为了澄清过程与期望，并且提供了一个能够调整关系的平台，使之在客户和教练方面都充满能量。

简单来说，同盟的建立需要关注以下问题：还有哪些事物可以促使双方更愉快、更高效地合作？有哪些障碍或潜在障碍？为了获得更好的结果，有哪些基本问题需要提前解决？随着教练服务的推进，也会诞生出其他问题：哪些方法效果显著，哪些效果一般或根本无效？如何能够使教练关系更加有影响力？

有意识地创建高效工作关系的初次谈话仅仅是一个开始。抱着一个开放的心态，不停去寻找更高效的合作方式贯穿于共创式教练关系始终。从某种角度来说，教练与客户关系会直接影响客户在今后工作、生活中实现蜕变的能量。对教练关系的信任和开放、勇气和演进都是教练关系能量的体现。

教练服务方式

过去几十年中，在延伸领域和不同环境下，教练技术作为一种专业技巧已经扎下了根。今天，你会在家庭中、政府机构中、企业中找到共创教练们的身影，在监狱的牢房里或企业的会议室里也能发现他们。一些教练供职于企业内部，除了教练服务还负责其他一些工作。有一些人在咨询过程中使用教练技巧，并借以提供支持和跟踪。一些独立教练给私人客户提供服务，还有一些专业教练处理团队之间和人们之间的关系问题。当今的教练服务已经成为一项全球性的、跨文化的活动。教练与他们的客户已经跨越了不同年龄、收入、教育、背景乃至职位。很多教练也选择了自己感兴趣的方向，如专门服务于高管、移民、外籍人士、艺术家、音乐家、家长甚至十几岁的孩子。

教练服务过程发生的环境也是多种多样的。很多教练通过电话和客户进行定期沟通，可能是每周一次或多次。某些教练和客户倾向于面对面的沟通，可能在客户那里，也有可能是在教练的办公室，或者在其他地方。教练一般会和客户签订一个有固定期限的合同，如 3 个月、6 个月乃至 1 年。也有一些教练与客户倾向于建立相对长久的关系，不在合同上标注结束时间。正式的会议室内、家中或山野别墅都可能是教练工作的地方。

在框架指导之下，受过专业培训且经验丰富的教练使用了多种多样的工具与方法。教练的想象力和客户的兴趣会持续激发更多的方式与环境。然而，无论教练服务采取何种形式，教练和客户都是在不停地构建同盟来创造更令人安心、受到鼓舞的空间，并使之最

大限度发挥教练服务的力量。

开始

通常教练会使用启发性的客户导向环节来创建与客户的关系。这是一个非常重要的过程，可以让客户熟悉教练服务过程，与教练一起建立同盟并让教练逐步了解客户的困扰与目标。这一过程的实施并没有一个标准的模式，某些教练会使用简单的访谈或几个简单问题开场，有些教练可能使用若干环节来启动教练服务过程，如对各个部分的评测，访谈客户的若干同事和上级或家庭成员，这个启动的过程甚至在构思之初就已经开始了。

在这个启动的过程中，客户会调整自己对教练服务的期望。这也是一个说明现状、目标、障碍及想如何达到目标的澄清过程。

教练服务过程一般会涉及四个方面：

- 准备工作。
- 表述现状。
- 设计未来。
- 进入教练服务。

准备工作

首先，沟通并对基本规则达成一致是开始的重要组成部分：确定细节，如预约时间、终止规则或下一次付款安排。这些细节的确定是建立良好关系的重要因素，一方面客户会逐步调整自己的期

望，另一方面教练服务活动也会逐步开展。教练服务活动与教练如何处理这些细节息息相关，特别是确定了教练氛围创建的规则和基调。

表述现状

表述现状是一个探索的过程，这个过程关注客户现在的情况及造成现状的原因，这也是一个关于个人现状及所面临问题的对话，关于成败或影响的对话，这个过程能够暴露出是哪些事物阻碍了客户前进的步伐。谈话可能涉及人生目的、价值、原则或人生观等问题。一般来说，教练会使用如图 2-2 所示的工具来对重点领域做出整体评估，或者针对客户的具体情况帮助客户画出示意图。（使用方法及更多探索工具可访问教练在线工具箱 www.coactive.com/toolkit。）

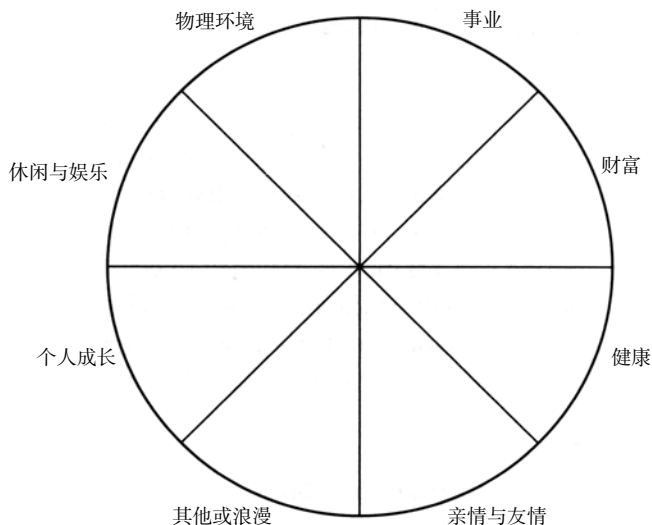


图 2-2 人生平衡轮

教练和客户通过谈论之前经历过的失败或成功的案例，来了解哪些方法有效、哪些方法无效，哪些方法让人感觉舒适，解决阻碍用的是什麼策略。在这个阶段，教练由表及里逐步了解客户真实的各个方面：闪光面、阴暗面、高效的一面、懒惰的一面。

教练也可以使用测评工具或小练习，这一探索过程的核心是回答几个极具说明性的问题：你想在生活中的哪些领域有所改变？与他人之间的关系中你最看重什么？哪些是你实现改变的有效因素？你一般会在什么地方出现问题？你的前进动力有哪些？你是如何面对失望和失败的？你如何面对你承诺后的行为？

这些问题的答案会清晰地勾勒出充满能量的教练关系。例如，你一般会在什么地方止步不前？这个问题会在逻辑上自然而然地引出下一个问题：当你止步不前的时候期望作为教练的我如何支持你？一问一答之间，客户的经历会促使同盟关系逐渐形成。

设计未来

第三个步骤是让客户带着对结果的期望进入教练服务流程。这个步骤着重于客户希望改变什么或实现什么的表述。大多数的客户有一个或两个最关注的领域，专注一两个主要领域获得更大成功的机会也最大。为了更清晰理解这种领域，谈话的设计也是非常重要的，因为谈话将会产生益处：帮助达到目标、履行承诺、改变习惯、给生活带来新的视角。为了达到更好的效果，初始的对话中会了解客户对自己的期望。

期望的结果和目标。客户把蜕变的渴望带到教练服务中，他们

想象中的结果可能模糊也可能清晰，但不管清晰还是模糊，都不具备完成心愿的能力。期望的结果可能是某些具体的目标，是客户期望的某种状态，如“平衡”、“在病魔威胁下也能平静的生活”、“对工作拥有更多满足感”。初始过程中会关注澄清结果，并在很多情况下把空泛的愿望转变成具体的目标：会有哪些事情发生？什么时候会发生？客户如何确认自己已经获得期望的结果？教练就是要与客户一起找到清晰目标并制定实现这些目标的策略。与实现目标同等重要的是开始新的尝试。通过实施各种唤醒生命的实践在过程中逐渐改变吞噬生活的种种习惯也是教练服务过程关注的一个重要方面。

美好愿景。人们会被最后期限、无穷的欲望或一个又一个的待办事宜推着前进，对金钱的渴望、对成功的渴求或许承诺也可能驱动着人们。美好的愿景是一股强大的引力，牵引着人们向前，就像顺着斜坡流淌的水一样。你应该可以感受到两种不同的力：一种力推动着你、驱动着你，另一种力牵引着你、让你无法止步不前。人们需要探索什么样的牵引力让自己克服了颓废和恐惧。寻找美好愿景可以产生新的目标、行动或结果，并且不断注入新的能量。在一开始与客户探索的过程中，一个相当重要的事情就是发现或点燃这种美好愿景。

你想要成为怎样的人。“疯狂”的传统定义是不停地做某事并期待不同的结果。如果不改变，则没有改变。一般来说，一个新的外部结果包括内部改变。为了获得期望的结果，客户们需要调整态度、理解乃至内心深处的信念。一个新的教练关系会给你一个非常

好的机会，让你剥离原有的身份和角色，发现一个更为真实的自己。

进入教练服务

巩固教练过程的另一个方法是对客户进行定向。即使之前客户有机会和教练谈及假设、顾虑和对教练服务的期待及教练与自己的关系，这一定向的过程也不能缺少。通过这种方式，教练和客户双方都做出决定开始进入教练关系。清晰、直率的谈话会使教练服务的过程更为诚恳，双方不会感到拘束，进而强化共创式基础。

内在平衡

教练服务开始时需要一些平衡的、自然的，使内心接受改变的话语。俗话说，“积习难改”，固有的观点和做事方法会互相影响，这种影响一般发生在变革的攻坚阶段，即老的方法还没有失效，新的习惯还没有养成的这段时间。如果客户没有迅速得到他们期望的结果，那么这时会被一股强大的拉力拉回到之前熟悉的、习惯的状态中去。蜕变的过程需要能量，持续蜕变需要持续的能量。有些蜕变容易，有些蜕变很难。蜕变过程中经常会有一种回到原有状态的倾向，这是一种诱惑。这种情况下最好让客户在感受到这种诱惑的时候提醒自己，这不是失败，这是成功过程中必须要经历的、很自然的事情。内在平衡自然能保证事物的平衡。不管一个私人客户还是企业中的员工，他们都生活在一个阻止变革的系统之中。这再次说明，对系统负面能量的意识能够帮助客户平滑地步入蜕变的过程。

有一种逆反应会一直伴随着客户，我们称之为疲惫期。每周提供一次教练服务的教练们会发现，在教练服务开始的第 3~第 8 周会出现疲惫期。这可能是因为蜕变的速度还不够快，也可能是最初的新鲜感消失了，客户意识到，说是一回事，做是另一回事了。

整体来看

为了保证教练服务的顺利进行，双方必须要有一个承诺。客户一方需要探索、蜕变、学习、承担风险，当遇到困难时也承诺坚持下去，承诺投入时间和能量。为了蜕变，客户必须愿意从舒适的状态和感觉中走出来。没有承诺，教练服务就会偏移和退化至没有效果的闲聊或待办事宜列表。幸运的是，大多数客户开始的时候都精力充沛地投入进去了，这是挑明承诺的最好时机。

另外，教练需要给客户一个承诺，承诺能够不断深入挖掘、大胆剖析，投入地聆听那些说出的和没有说出的话语。拥有这样承诺的教练服务过程将是精彩的和有启发性的，不会是平淡无奇的。能够为了客户及其终极目标而做出承诺的教练会愿意挑战、激励客户，有些时候也会坚持让客户负起应有的责任。这是“唤醒蜕变”的实际应用。当教练用 100%的投入和经验来面对客户承诺的时候，真正的共创关系就会诞生。这种在相互承诺基础上形成的客户与教练之间的信任同盟会创建出一个安全且勇敢的空间。在这个空间内，客户能为自己的工作、生活做出一些重要事情。



第 2 篇

共创式教练要素

**Co-Active Coaching
Fundamentals**

用一个最简单的方式来理解教练技巧的使用。

观察在 5 个不同要素下进行的教练服务：

- 聆听。
- 直觉。
- 好奇心。
- 深化与推进。
- 自我管理。

接下来的 5 章将详细介绍这些要素和与之相关的教练技巧。每章中都一些教练服务对话来体现具体技巧，读者可以使用这些对话和练习提高相应技能。

聆听

被聆听是一种明显的体验，因为这是如此罕见。当聆听者完全追随着你的言语，沉浸、好奇于每段话并感同身受时，你会感受到被理解而放松。一旦感觉被理解，倾诉者会更大限度地吐露心声，会感到更安全、更相信彼此。这就是聆听对于教练服务如此重要，而且在五大要素中第一个被提及的原因。

聆听是一种天赋，有不同的衡量标准。成为教练的同时也是成为有聆听天赋的人。聆听也可以通过后天的学习和修炼来提高，大师级的教练会把这天赋提高到更高境界。事实上，他们会像运动员在比赛中或音乐家在演奏中一样下意识地使用这样的能力。

大部分人不会到达深层次的聆听级别。他们每天的工作或状态不需要深层次的聆听，就像大多数人平常不用忍受高强度的锻炼一样，人们不需要那些强壮的肌肉，因为他们不是世界级的运动员。在每天的聆听中，人们主要关注表面意思。关注了你说了什么或我说了什么，抓取其中每个细节的、关键的词汇来支持下一步的精确

推理：“这不是你说的”“这是我想表达的意思”“但你确实不是这么说的”；或者在谈话过程中，突然听到的某些词语引起了人们的思考：我接下来说什么？

我们总是在对比，例如：“你觉得很可怕？让我来告诉你我以前……”人们用自己的感受来诠释所听到的内容，用个人的方式来思考。聆听如果处于表面层次，人们则就仅仅根据个人所听到的内容去衡量一个人。

真正聆听的缺失在工作中尤为常见。在完成工作的重压之下，人们会聆听最少的内容，然后到下一个起火点救火。这样的后果是：大家感觉自己就像一个旋转的机器，而不是一个活生生的人。在当今的企业中“员工参与度低”已经成为非常严重的问题。每个人都在说，但没有人在听。

大部分的人会说，我们的朋友还是善于聆听的，因为他们会不急于做出对我们的判断，而且有的时候安静地聆听我们的故事。然而，很多时候当我们只是想要倾诉的时候，我们那些善意的家人、朋友或同事就会希望帮我们解决问题或分享我们的感受。在有效的教练服务中，不管受训过的教练还是员工、领导都需要有效的、恰到好处的、熟练的聆听。最好的聆听者懂得如何最大限度发挥聆听的互动。因为聆听不是消极的聆听，所以“互动”是一个很恰当的词汇：聆听中包含着行动。

认知和影响

教练服务中的聆听包括两方面。一是认知。人们使用耳朵来接受信息，但也使用所有的感官和直觉来聆听。人们聆听、观察和体验声音、词语、图像、感受，还有能量。人们关注所有被感官所捕获的信息。人们拥有不同的接收器来接收各种不同类型的信息，每个接收器都会收集到信息：注意到电话另一端的呼吸、语言交流的节奏、声音的语调。人们能够感受到语言背后的压力——声音可能是婉转或强硬的、试探性的或被激怒的。人们不仅聆听于对方，同时也会聆听在当前环境下发生的一切。人们面对面谈话的时候，会留意对方的肢体语言。在电话中，人们感受情感，想象紧缩的下颚或悲伤后低下的头。这些都是认知到的信息。二是聆听之后采取的行动。这是聆听对方的影响，具体来说是教练的聆听对客户造成的影响。作为经验丰富的教练，你既要有意识地关注聆听的内容，又要认知到传递的影响。很多时候当注意力在对方的时候，这种潜意识会流动于表面之下。

面对你的意识，你做出的任何选择都会对你产生影响。例如，想象你在一个拥挤的房间，突然闻到烟味。有可能着火了。你的注意力完全被烟所吸引，你的第一意识就是着火了；之后你开始思考如何使用这个信息。你有可能大叫“着火了”或随口提醒一下主人。你可以抓起灭火器冲过人群勇敢地与火焰搏斗，也可以从侧门溜走。每个选择都会带来不同影响，不同的结果基于此时不同的意识。

聆听不是被动的，特别在教练关系之中。在聆听模型中，描述了 3 个层次的聆听。这 3 个层次给了教练广阔的空间，最终会帮助教练获得聆听更深层次的能力。

第一层次 内在聆听

在第一层，人们关注到自己。虽然听着别人的话语，但注意力会放在对我来说会是什么样子的思考上。第一层次的聚光灯会打在“我”的身上：我的想法、我的判断、我的感受，还有自我为中心的推断。不管在别人身上发生什么事情都会通过管道送回到自己身上：一个进去就出不来的单向信息陷阱。通过聆听吸收着信息，抓住且在自己的陷阱中消化分解。在第一个层次，只有一个问题：对于我来说这意味着什么？

对于第一层的聆听在多数情况下是合适的。当人们旅行到不同城市的时候，在很长时间内都会保持第一层次的聆听。当你来到机场准备坐飞机，你会思考在哪里办登机牌，自己是不是带上了护照，离起飞还有多长时间。你讨厌飞行，对飞机上的食品有意见，你意识到座位后面的人正在踢椅子。很自然地，注意力全部放在自己身上。因为你渴望更多的信息，所以停留在第一层次的聆听上。你想要答案、解释、细节和数据。内心的对话可能是这样的：飞机晚点了？我肯定会迟到。什么时候能起飞？什么时候我能吃上饭？我怎么能让别人知道我会晚到？有没有其他航班？我带的书够多吗？在第一层次上收集信息的目的是满足自己的需要。

此外，第一层聆听的典型环境是餐馆。你的意识是自我导向的，第一层聆听的影响全部关于你。聆听的结果会影响你愉快的心情、健康、满意度甚至钱包：在点餐之前是否先来杯饮料？今天的特价菜是什么？椅子是不是舒适？有没有图例可看？我是不是离厨房太近了？价格怎么样？我是否能付得起餐费？你意识到自己的想法和感受。你所做出的决定、选择、判断都是关于自己的。你喜欢吃这种鱼，但只要不要让白色的死鱼眼对着你就行。因为打算减肥，所以你打算点一些低脂肪的调味菜。这时以自我为中心的思想在不断地活动。即使对面正坐着热恋中的情人，你也停留在第一层次的聆听上直到饭菜端上来。

第一层次的聆听告诉人们关于自己的信息，接下来身边会发生什么。这是人们了解和理解事物的方式。让客户维持在第一层次的聆听上非常重要。这是他们的职责：关注、处理、思考、感受、理解他们的生活及自己。但不管多长时间，教练不应停留在关注自我的层次上。教练会不自觉地失去关注客户的焦点而停留在第一层次上，这时教练应该尽可能地快速切换至第二或第三层次的聆听。

第一层次的对话

客户：新家简直一团糟，到处都是箱子，从大门走到卧室都非常费劲，但我周五之前还得完成一个我职业生涯最重要的方案。

教练：我去年碰到过相似的事情，关键是你确保完成长期愿景。

客户：真是两难的问题。我上个月几乎全部在出差，我太太对我已经快没耐心了。在家里我真是分身无术了。

教练：事情肯定会被解决的，混乱是暂时的。不要让这混乱影响真正的问题——保持动力。

客户：感觉多少会有些分心。

教练：我确信你知道什么是重要的。与此同时，让我们回到你的方案吧。

客户：好吧，如果你确定……

很明显，这个教练的聆听停留在第一层次——关注自己的判断和意见并推进自己的计划。例子中教练关注的不是客户最后的行动是否正确，而总是关注自己。这个例子中教练的注意力全都放在了问题之上并倾向自己的解决方案，而不是关注客户两难的境遇。

第二层次 聚焦聆听

第二层次的聆听明显是关注对方。有时你会从每个人的状态上看起来：一起向前探索，并专注于彼此。注意力大部分在对方身上，很少放在外部的环境上。

回到餐馆的两个恋人场景。餐已经点完了，菜单已经被拿走了。现在他们的眼中除了对方什么都看不到。他们希望尽可能地走近对方，最好变成一个人。他们完全生活在浪漫之中，并完全忽略了外部世界。他们好像待在一个巨大的容器之内。

作为教练，在第二层聆听的时候，你的全部注意力会放在客户身上。你聆听他们的词语、表述、情感甚至任何细节；能注意到他们说了些什么，怎么说的；也能注意到他们没说什么；能从他们的

话语中感受到他们的微笑或悲伤；能感受到他们在意什么；能看到他们独特视角观察到的世界，以及所期待的愿景；能听到在教练服务过程中哪些事情让他们充满活力，哪些事情让他们沮丧和退却。

能量与信息来自客户，并经过教练的处理回馈给客户。在第二层次，意识的影响在于客户。教练就像完美的镜子反射所有的光线而不吸收一丝光线，客户表达的内容会反馈回自己。在第二层次，教练意识到聆听的影响始终在客户端，不是持续地监控影响，而是监控他们的意识。

第二层的聆听是同理、澄清与合作的层次。在教练和客户之间有一条连接线。在这个层次上，教练不属于自己，抛开自己的计划、想法和意见。因为绝对关注客户，所以教练会跟随着脑中虚拟的图像下意识地前进。作为教练，不需要确定下一步的行动方向。如果总是寻找接下来说些什么，有哪些精彩的问题可以抛给客户，这证明你总想着自己的经历，并停留在聆听的第一层次上。

作为一名聆听在第二层次上的教练，不仅会听到客户的言语，而且应该能够意识到所有的信息以某种形式向你传递着，音调、节奏和表达的感受。你选择着如何响应及响应的内容。之后会注意到你响应之后的影响，并收集相关信息。在客户再一次回应之前，教练就像聆听了两次一样。聆听客户的初次谈话，并且聆听客户对你回应的响应。每次对话都感觉收集了两次信息，这证明你已经在聆听的第二层次上了。

为了描述第二层次的聆听，虽然使用单个教练和单个客户来进行演示，但第二层次的聆听是关于意识的关注点，所以作为团队、

配偶的教练，绝对可能使聆听停留在第二层次上。

第二层次的对话

客户：新家简直一团糟，到处都是箱子，从大门走到卧室都非常费劲，但我周五之前还得完成一个我职业生涯最重要的方案。

教练：把家里安顿好有多重要？现在可是你职业生涯中最高产的一段时间。

客户：我知道，但你了解，如果我不搬家，估计我马上就会单身了。上个月我出差的时候，我太太把所有的行李都打好包，现在就等着我了。

教练：你如何能处理好家里的事情，并且保持着面对职业生涯挑战的动力呢？

客户：我会克隆我自己。

教练：我能感到这确实是两难的状况。你想要在人生的两个领域都获得成功。让我们看看有没有其他选择，这样会不会好一些？

客户：好啊，坦白说我都感觉掉到陷阱里面了，根本没有其他出路。

这里教练的聆听处于第二层次，跟随客户的引领，积极聆听并且配合。

第三层次 全方位聆听

当处在聆听的第三层次时，聆听就像你和客户处在宇宙的中

心，随时从各个地方获得信息。就像你被一个能量场所包裹，这个能量场包含着你、客户和充满信息的环境。第三层次包括了你能感受到的所有信息：看到的、听到的、闻到的和感受到的，也包括情绪上感知到的内容。第三层次包括行为、无为和互为。

如果第二层次是导线连接，那么第三层次就是无线电场。无线信号波是不可见的，但因为人们听到从收音机里面传出的音乐，所以相信它的存在。在第三层的聆听中，人们聆听着无线信号波。信号穿过了人们的天线而成为可以使用的信息。

但它需要通过一个特殊的接收器才能接收到第三层次的信号，因为大多数人不像教练一样经常使用第三层次的意识，所以需要练习。对于大部分人来说，这是一个全新的聆听领域。

尝试聆听到第三层次的一个益处是走近了你的直觉。通过直觉，接收到的不是直接的信息，而且你使用这些信息就像客户说出的信息一样。在第三层次上，直觉会带来更多的信息。作为教练，吸收直觉所带来的信息，并加以响应。意识到响应的影响，思考客户会如何面对你的响应。你又是如何意识到这一过程的？

第三层次的聆听有时被描述为环境的聆听。注意到温度高低、能量等级、明亮或昏暗、字面意义或象征意义。客户的能量是平缓的，还是起伏的？她是冷静且平淡的表述？还是压抑之下的表达？这些信息都会在第三层次的聆听所捕获。你将慢慢学会相信你的感觉，并可以经常问：“我能感觉你尴尬的处境。能不能详细给我讲讲？”表演者都经过了第三层聆听的能力练习，因而比较出色。如喜剧表演者、音乐家、演员或培训人员都能够随时感受到他们所影

响的环境。任何一个善于第三层次聆听的人都能比较成功地影响别人。这些人有能力去了解他们的影响力，并相应调整自己的行为。为了达到第三层次的聆听，你必须非常开放并不过分关注任何事物，敏感于细微的事物，做好从各个感官接收信息的准备——在自己的空间内、在周围的世界里、在围绕客户的世界里。环境自身会提供给你在教练服务过程中所使用的信息，有时你可能不能准确地描述你感受到的是什么，但环境有时会大声对你诉说，有时会低声向你倾诉。

第三层次的对话

客户：新家简直一团糟，到处都是箱子，从大门走到卧室都非常费劲，但我周五之前还得完成一个我职业生涯最重要的方案。

教练：把家里安顿好有多重要？现在可是你职业生涯中最高产的一段时间。

客户：我知道，但你了解，如果我不参与搬家，估计我马上就会单身了。上个月我出差的时候，我太太把所有的行李都打好包了，现在就等着我了。

教练：听上去问题比收拾几个箱子更严重一些。我能感觉到你现在可能比那些箱子绑得更紧。

客户：这么明显啊？

教练：你的情况和我之前的客户史蒂夫不同，你遇到了大麻烦。

客户：没有任何出路，确实就是这种感觉。处在生活与工作的十字路口。

教练：你是如何打算的？

客户：我之前总是消极对待或逃避，但没用。我想现在是坐下来认真处理那些箱子的时候了。

教练的聆听停留在第三层次上：观察到教练与客户之间的细微之处，超越言语，包括言语和非言语能量和情感。通过不同层次的对话例子，人们能够清晰区别 3 个层次的对话。在真实的教练服务对话中，教练经常在第二、三层次之间进行切换，当不留意回到第一层次的时候，应该迅速切换回更高层次。

教练就是聆听

教练服务中的所有内容都被聆听所串联起来——特别是聆听客户的安排和已经形成的目的：客户是否与自己设想的期望一致？他是否生活在自己的价值观之下？当前在什么位置？教练聆听生活的信息、客户做出的选择还有这些选择是否让他们生活更为平衡，还是更为失衡。教练也在聆听过程中的抗争和波动。聆听是所有教练服务活动的起始点。在某种意义上，其他所有要素都依赖于第二和第三层次的聆听。聆听是打开所有教练服务大门的钥匙。

伴随着教练的聆听，他们做出改变方向和关注教练服务的各种选择。这就是聆听的“影响”的原意。影响表现出的一种方式下一步自然表现出来的教练技巧。

教练技巧

接下来的教练技巧一般跟聆听的场景相关联。有效的聆听是

所有教练技巧的前提条件。以下针对聆听的不同情况，列出合适的技巧。

描述现状

描述现状是指清晰地描述现在发生的事情。当聆听的技巧完全停留在第二和第三层次上时，会带来更高层次的意识水平。你会对当前客户发生的事情有清晰的图像。如果把当前发生事情的感受和你了解到的客户信息整合了，你会获得更多的信息。描述现状是一种用简洁方式描述当前发生的事情的能力。客户经常不能看到他们自己在干什么或说什么，他们能够看到细节而看不到更大的图像。通过描述现状，可把观察到的事物尽可能清晰地、没有判断地分享给客户。你告诉客户你看到的他们是什么样的。有时，描述现状会以事实的形式，直接表达：“我看到你因周末和晚上一直安排了很多事情而远离了家人。你说过家庭对你来说很重要，但感觉加班与你的承诺有些出入。发生了什么事情？”没有任何回避，直面问题，这是不违背教练服务承诺的一种方式。直言不讳地指出脏乱是教练职责的一部分。清理脏乱是客户的责任。

描述现状是帮助客户串起生活中的片段，使之能够看到他们作为或不作为的景象。作为教练，你有责任使用教练技巧来直言不讳地说出你看到的内容，但与此同时要注意的是不要有任何对与错的感觉。这种能力是共创合作的关键技巧，它应该勇敢说出看到的事情，但正确性不是必需的，要留有足够的空间给不同的意见和不同的诠释。只要教练可以放下时刻考虑是否正确的压力，就会发现

非常大的自由空间来发现什么是真实的，听到这样客观的表达也是给客户的精彩礼物之一。

对话示例

被教练者：这就是我想到的备用方案，感觉还是靠谱的。估计能在他们给的最后期限之前完成。

教练：我能说说我对这个方案的感觉吗？

被教练者：当然。有什么漏洞吗？

教练：当然没有什么漏洞，而且我敢肯定，计划是合理的。但我看到的是一个老模式，一个不切实际的付出很多努力只为迎合他人的老模式。我记得你说要改变的，这样看来好像在后退。

澄清

大多数人都倾向于使用模糊或不完整的想法和不确定的感受，并期望基于这样不完整的信息来获得某些结论。客户可能絮絮叨叨地沉浸在自己的故事之中；可能在大雾弥漫的海洋上失去方向，只能靠奋力划动着船桨来找到出路；会在自己的世界中陷入模糊的思维和过时的思路；会拿着过时的地图寻找方向。教练服务是能够帮助客户更为清晰地观察事物的一种资源。

澄清是一种组合聆听、发问和换框重组的技巧。有时就是从各个角度简单地提问：“我听到的是……”“是这样吗？”“听上去你在找……”，澄清使图像更加清晰，凸显更多的细节，并且从其他角度进行审视。客户可能说：“是的，就是这个样子的”。通过这种方式穿越迷雾回到既定航线。

对话示例

客户：除非他决定去纽约，我才可能考虑留下来一段时间。

教练：听上去你那两个或三个不同的决定都要依赖于他的行为和想法。是吗？

客户：感觉我在通过他的行动来做出我的决定。

教练：感觉你需要决定：（1）到底你还要不要这个工作？（2）为了这个工作你是否可以不顾一切？（3）你们之间的关系是否可持续？或者其他的类似问题。

客户：在什么状态下是可持续的呢？我知道我要做些什么了。

全景视角

与客户一起想象着从 1500 米高的直升机上往下看，从这个高度来观察客户的生活。全景视角是一种教练技巧，当情绪激动的客户只能看到眼前事物的时候它特别有效。全景视角展现了一个更大的景象，并且开启了各方面的视角。教练可能问：“你从这个高度看到了什么？从这个角度你能看到什么事实是不能从底层视角获得的？”全景视角重新把客户与他们的愿景和充实生活连接起来了。当他们在山脚下奋力攀登、仰望前方艰巨任务的时候，全景视角使他们能够从新的高度来获得全新视角信息。

全景视角的另一种解释是把全景视角看成一个建在高处的平台，在这个平台上，教练可以了解客户生活中的各种情况和问题。从这个角度，教练可以比客户发现更多的内容，保持清晰的视角并了解宏观情况。这个平台允许教练从对话细节的外部进行发言。如

果客户正在处理与同事的关系问题，作为教练可能说：“这事让我想起了你和前老板的对话。对了，你和妹妹的关系也与这个相似。这是不是一种模式？”如果客户看上去做出了巨大的努力，但是总没什么进展。教练可以说：“看上去很纠结啊。什么能使你不这么痛苦呢？”全景视角从一个更高的层次上抓住了潜在问题，展现出了旅程的全面景象。

特别是在容易陷入细节问题的地方，全景视角对提供场景信息来说非常有效。例如，某被教练者因为解雇一个团队成员而无法平息自己的情绪，教练会让他从全景的角度来审视自己的行为——从创建工作文化的角度而不是关注伤心和心痛的感受：不辞退这个人的话，组织会有哪些损失？辞退这件事对同事而言，是否有利于沟通与信任，是否有益于长期发展？

比喻

比喻使你能够通过形象化的图像与感受来帮助客户更为迅速地理解和掌握信息。可以针对问题“你是否在迷雾之中失去了方向？”来描绘一个景象和感受，让客户更好地参与其中。如“你现在是不是很困惑”之类的智力问题在这里并不需要。客户可以参与到创建的迷雾景象之中，单纯地去感受，他们就会知道迷雾的情况与感觉。比喻提供了探索所需的丰富的图像信息，而且在某个不能很恰当地描述对应场景的时候，比喻也能激发人的想象力。同时教练随时可以尝试其他的一些比喻。

肯定认可

认可作为教练技巧强化了客户的基础。真实的认可可以使客户更加直视自己。与赞美和称赞相反，这个技巧关注客户是谁、做了什么：“珍妮特，报告做得真不错。”或者强调对赞扬者的影响：“你的演讲非常有见解，很启发我。”认可会发掘对方内在的特质。不管对方做了什么，认可更强调赞扬者所看到的事物和这件事对赞扬者的影响：“珍妮特，你真正兑现了你学习的承诺。”“你冒了很大的风险。”“我能看到你对这件事的感情。”认可也强调客户行动之后的荣誉感，如对于看重快乐感受的客户，你可以说：“你确实把整个过程安排得非常愉快，恭喜你。我知道你为此承受了很多压力。”对于看重诚信的客户，你可以说：“干得漂亮。你确实做到了诚实与真诚，这非常不容易。”

认可是教练服务的一个基本要素。在某些层面上，为了使客户实现蜕变，教练会一直支持他们，给他们打气，因为客户必须有足够勇气去面对困难并在教练关系成立后通过你的认可而更加坚强。

认可这一技巧既帮助教练为发现客户内在的优势而欢呼，也帮助客户发现自己平常隐藏在过分谦虚背后的特质。作为教练，就是要通过认可和称赞给客户提供更多的机会去发现和了解自己的优势。客户会意识到教练的哪些称赞是真实且坦诚的，并且因为意识到教练指出的优势，他们未来的思路会更为开阔。

认可的形式可能是这样的：“看看你现在能跟老板说些什么。4个月的时间，你现在清楚表达自己意愿的能力已经进步了很多，完全可以正面恐惧说出事实。”认可直接瞄准客户进步或成长的

核心区域（这种进步的感觉一般需要再进一步与客户确认）。认可的过程，就是赋能客户并使之成长的过程。

共创式教练模式中的认可一般分为两个部分。第一部分已经介绍过：提供认可。第二部分是认识到认可对客户的影响。认清这个事实，教练就可以保证自己的认可可以精确地达到目标。通过第三层次的聆听，观察客户的反应，你就知道在当前场景下你的描述是否恰当。你绝对会听到、看到、感知到认可之后客户的反应。通过这种方式，能发现客户的巨大变化。这就是认可的力量。

对话示例

被教练者：可能我该闭嘴了，它刚刚给我惹了麻烦。

教练：你刚才是捍卫人权的行为，你是为了所有人。你明知道后果还愿意说出那些话，这是你的特点。

被教练者：谢谢。在团队中，我可能永远不会获得最佳人气奖，但我晚上睡觉的时候会觉得问心无愧。

练习

1. 第一、二层次的聆听

练习的目的是使你的聆听完全保持在第一层次，完全关注自己的想法和意见。这个练习需要你邀请一位朋友或同事帮忙，用半小时左右的时间，与他们一起玩第一、二层次聆听游戏。

第一层次

让你的伙伴描述第一层次聆听，包括开心和不开心的旅程。

你的朋友在叙述的时候，你要完全让自己沉浸在他的故事中，不时地发表一些你的看法。想着你之前经历的不一样的旅程，并从自己的角度启发你的朋友从而让他的故事描述得更加精彩。在别人叙述故事的时候你在想些什么呢？这个故事让你回忆起你的哪些经历？

经过 15 分钟的练习，双方互相交流一下聆听处于第一层次的感受。

第二层次

使用 15 分钟，聆听相同朋友的同一个故事。这次不用描述第二层次的特点，仅抱着好奇的心态来聆听，对听到的内容问一些清晰的问题。注意对方在叙述故事时的感情，始终把注意力放在对方身上，保证聆听和反馈在第二层次上。最后双方交流一下处于聆听第二层次的感受，并分享一下与第一层次聆听的区别。

2. 第三层次的聆听

到一个能够感受到第三层次聆听的场地，如图书馆、酒店大厅、急诊室的门外或飞机场的酒吧里，注意自己的第三层次意识，注意人们的感受：气愤、绝望、快乐、无聊、平和或焦虑。在环境之中还感受到了什么？房间里的嗡嗡声来自哪里？留意人们走进和离开屋子时对屋内能量的影响，写下你的感受。

闭上眼睛并尝试第三层次的聆听，感受闭眼聆听和之前聆听的区别，尝试找到睁眼聆听时忽略的内容。比较教堂和快餐店里的不同感受。通过种种测试来发现第三层聆听与之前层次有什么不同之处。

或者，让一位正在生气的朋友走进一个房间，注意房间在第三层次上的变化。或者邀请两个朋友走到一个房间里并开始大声争吵，感受第三层次上的能量变化。

3. 全景视角

全景视角是一幅大的图景，它是一种风格主题、定位描述和愿景图像的混合体。以下是全景视角的一些例子：

- 开始新生活。
- 蜕变之中。
- 痛苦的变革。
- 漂流于海上。
- 高速运转的机器。
- 平静地展开。

什么是你今天生活中的全景视角？写下 10 位亲密朋友或亲戚的名字，他们当前的全景视角又是什么？

4. 比喻

为下列客户及场景做一个比喻：

- 在吸引人的两个选择之间举棋不定。
- 马上要开始一段未知而又令人兴奋的旅程。
- 经过长时间的努力，期望之事渐渐到来。
- 混乱的工作环境。
- 浪漫的二人世界。
- 管理不善而造成的资金损失。
- 运动过少或运动过量。

- 业务蒸蒸日上，但突然遇到挑战。
- 成功。
- 悲伤。
- 意外之财。
- 筋疲力尽。
- 被拒绝。

5. 肯定认可

列出 5 个朋友或同事，写出对他们今天所获得成就的认可，也写一份认可给自己。

直觉

你可能有这样的经历：在一条没有详细路标的乡间小路上开着车，当到达一个十字路口的时候，靠着本能的方向感，你不假思索地向右转了。或者，你正在与朋友共进晚餐，一切都正常，但你突然说道：“发生了什么？你是不是应该要给我说些什么？”你只是感觉有些别扭，但这就是一种直觉。也可能你突然给某人打了个电话或写了封信，没有任何理由，但后来发现你发邮件或打电话的时间恰到好处。有些人对投资有非常好的直觉，有些人对问题的答案有特别的感觉，尽管看上去没什么道理，但因为感觉强烈，所以对于数据而言，他们更相信直觉。

以上都是关于利用非经验信息即直觉的例子，这些经常发生在面对问题的时候。向哪个方向转弯？她到底怎么了？该投资哪个项目？哪个工作更适合我？为什么感觉被教练者总是逃避一些话题？直觉从这些问题的答案开始。

对于教练服务来说，跟随直觉的谈话是非常有价值的。深层次

且充满智慧的聆听会很自然形成。然而，假使要用文字给出定义的话，直觉一般很难解释，这也是直觉很难得到多数人认可的原因。对很多人来说，面对直觉的第一关就是如何判断这种感觉的“真实性”。很多时候根本没有直接能够推导出结论的明显证据。很多情况下，人们发现从证据推导出的结果和直觉给出的结论恰恰相反。那些直觉驱动的人会说：“我的直觉一般都是正确的”。

不相信直觉的人会把直觉当成臆测或好运，他们不理解或不相信直觉的作用。他们认为事实必须是能够被测量、记录并且确认的。当他们想做出决定的时候，才会做出决定。这是绝大多数人所倡导的科学研究模型和方法。有时人们会羞于承认听从了自己的直觉。正因为不愿意或不承认使用了这些丰富的直觉信息，人们这方面的能力正在退化。直觉是教练宝贵的财富，丢了太可惜了。

已知和未知的宇宙

很多人都相信已知的宇宙是可以触及的，可以通过视觉、听觉等 5 个感官感受得到。事物必须是经他人使用数据证实了的。尽管有时直觉会产生有效结果，但一般来说，直觉是不能被直接观察到的。就像刮过树林的风，可能是隐形的，但能听到和看到它的作用。这也就是所说的“第六感”。这种敏锐的感觉超越了物理的世界。

例如某人说道：“今天会下雨。”你问：“你怎么知道的？”他的回答可能是：

“我早上听天气预报了。”

“早上的天很红。”

“早上气压表显示的值波动很大。”

“乌云在西边，而现在风朝着东边刮。”

“我感觉到的。”

“我就是知道。”

有些人是凭感觉知道马上要下雨了。问题的关键是，有很多种方式可以知道这个信息，其中一种方法是用科学证据去证明，还有一个答案是“就是知道”。当人们面对众多答案的时候，会产生疑问：“哪个信息的来源是靠谱的？”另一个问题就是，“我该相信哪个来源？”很多人认为观察到的事物能直接给他们信心。对于这些人来说，他们相信具体经验。你要让这些相信直觉的人相信直觉的话，他们会认为可信度为零。

与其坚持只有一种方法可获得信息，不如假设有两种。一般来说，可被观察到的是一种，直觉是第二种。结合这两个维度的信息，就可以针对任何问题进行深层次多角度的分析了。

是否可结合直觉进行分析

如何给直觉一个“能够被认知”的定义？直觉是指一个在脑子一闪而过的没有对错的念头。例如，回答以下问题：“明天是星期几？”“明天几号？”“明天什么季节？”“今年这样的季节，天气会怎么样？”“今年这样的季节你的着装风格是怎么样的？”注意，这些问题的答案有不同依据。其中一个记忆，另一个是逻辑思维

经验或直觉。如果是直觉，则答案不是观察得来的，而是通过记忆提供的。我们需要做的是放松自己，让它自由表达。

为了用言语表达出直觉，我们需要解释。但对直觉触动的解释本身可没有目标性。直觉没有对错之分。想象以下这个场景：被教练者正在跟你说上周她完成了哪些计划安排。有非常不错的结果，一个成功接着另一个成功。她一条一条地说着完成了的计划，就像当初承诺的一样。但你的直觉告诉你：她隐瞒了一些事情，尽管她有非常多的成就。你说：“我的直觉告诉我，关于上周的事情你没全说。是这样吗？”你的直觉触动了你。你的解释是客户隐瞒了有些事情，所以你说了这些话。你的解释正确与否并不重要。如果客户有所保留，很好，你打开了一扇门来进一步地讨论了。如果客户说没有任何隐瞒的事情，很好，成功的故事又有了一些证据。直觉总是推进并加深理解教练服务过程，即使这个过程不会让别人非常舒服。

直觉经常在教练服务对话中突然闪现。它有时是一种预感，有时是突然显现出来的视觉图像、情感或能量的突然转变。在教练服务过程中需要注意的是，要对直觉时刻开放——相信它、感受它并与其解释进行隔离。最终，直觉的价值体现在驱动更多客户行动和加深彼此理解之上。不要追求直觉是否“正确”。

简单对话

例子 A：一些被忽略的事情

客户：看样子我没有其他选择了，我很累。日复一日做着相似的事情，跟相似的人说着相似的话，用着没有变化的简历。变化的

只是名字和面孔，其他都是在重复。

教练：我的直觉告诉我有其他被你忽略的事物，有可能就在你的面前，但你没有发现。可能是什么呢？

客户：我不知道。感觉我顺着这条路已经走了很远。

教练：路是很好的想象，让我们继续使用它。想象路边你看到一些围栏，围栏边上有个门。这个门是什么？

客户：这不是我的路，我的路上根本没有其他出路。

教练：那么这条路指向哪里呢？如果不知道的话，猜一下，它会通向哪里？

客户：实际上，这让我想起了康涅狄格州我祖父的家。我的祖父是家族中唯一给自己打工的人。我觉得他非常厉害，而且羡慕他的独立能力。

教练：对于你的生活来说，这门意味着什么？

客户：这门一直在那里，而我总是忽略它，因为我想要更多的安全感。我想现在是一个合适的时间来思考一下到底我想要的安全感是什么了。

例子 B：描绘被教练者的兴趣

被教练者 / 员工：在第三季度结束的时候，我需要工作产出比去年同期提高一倍。我非常想达到这个目标，但又不知如何实现。

（内部）教练：马拉松选手如何能做到这点的？

被教练者 / 员工：你怎么会这么问呢？

（内部）教练：是直觉让我这么问。你之前跟我说过你跑过马拉松，对吧？

被教练者 / 员工：是的，之前是，但在我选择现在这个工作之后就别再跑过了。

（内部）教练：那些任务看上去就像个长跑，你如何知道该做什么呢？

被教练者 / 员工：这容易，设定一个能够随着时间的推移稳步实现的计划，像长跑的训练计划一样。

直觉能力

另一种思考直觉的方式是把它当成某种能力，就像音乐天赋或视觉能力。只要不是瞎子或色盲就应该能辨认颜色。我们可能从幼儿园时期就开始慢慢积累形容颜色的词汇，渐渐地熟练了区分不同颜色。艺术家可以分辨更多深浅不一的颜色，他们了解百种色彩的细微差别。直觉非常相似，某种程度上每个人都具有这种天赋，而且像艺术家或音乐家那样可以通过努力进行提高。

直觉是难以捉摸的，越努力寻找就越难找到。如果很努力也找不到直觉，则很有可能你的注意力放在了自己和自己的努力上了。把注意力转移到问题之上或对方身上并放松自己，这样就很可能找到答案了。关键点在于不要过于关注某一点，并且保持开放的心态，准备好信息或线索，直觉就会浮现出来。直觉的矛盾在于：张开手会接住，握起手会溜掉。

观察和解释

直觉开始于一个触动、一种感觉，它也是一种观察，尽管观察具体事物时看到的不会太过清晰。称直觉为一种“观察”是因为这个过程是中性的，你可以说“我有种感觉……”、“我观察到……”或“直觉告诉我……”，这样的叙述不会产生争论，因为这就是你的感觉、观察或直觉。下一步就是如何来解释这种感觉、直觉或观察到的事物了。对这种主观的触动，有些话需要说在前面。人们会很自然地给予直觉一些意义，但这些解释有的时候会大错特错。

例如，在聆听被教练者时，你感到有些事情被隐瞒了，就像听到一篇乐章的某个段落跑调一样，你会说道：“感觉有些不对。如果我说错了的话请纠正我，但我感觉你好像隐瞒了一些事情，一些重要的事情。你有什么感觉？”

在这个例子中，就观察到的事物进行沟通：一种感觉不太对劲的感觉，而且还就一种论断进行沟通：可能有所隐瞒。如果你直接忽略观察而直接跳到解释，这就会感觉是一种结论、指控或判决。被教练者应该使用你提供的直觉信息，然后响应自己的状况。对或不对？到最后应该是被教练者形成结论。

经验告诉人们，如果你想高效使用直觉信息，一定不要把自己的解释与之绑定。实际上这种认为自己的解释总是正确的冲动是人们常常不敢使用直觉的原因之一，人们害怕犯错误而显得愚蠢。

表达直觉最好的方式是有所准备，但有时当你表达直觉时，客户也会不认同。即便这样，彼此也会从某种“正确”的直觉上学到

很多东西。“正确”意味着直觉传递了一些信息，意味着客户学到了一些东西。更重要的是，客户依赖你的直觉。当不想表达直觉的时候，人们会放弃一个非常重要的信息源和一种感受。关键点：不管感觉多确定，也千万不要把直觉与解释关联起来。因为“正确”的判断是基于你为受益人的，但教练的行为完全关注客户的利益。

找到自己的接入点

与培养人才或锻炼肌肉一样，人们用同样的方式锻炼使用直觉的能力。直觉的锻炼和肌肉锻炼相类似。幸运的是，教练服务过程是一个直觉健身中心。在实际应用中，如果不习惯寻找直觉，则将如何接近直觉？它是难以琢磨的。相比处于人体相同位置的三头肌来说，直觉来自人体的不同地方。

大多数人的直觉来自身体——在心中或胃中，所以人们常把直觉称为“内在感受”或“内心的感觉”。如有些人能感到前额的滚烫或手指的刺痛。但对某些人来说，直觉根本不在身体之中，它凌驾于身体之上，或者像一个气泡包裹着你一样。花一些时间找到自己的直觉来源。注意聆听你的身体或找到沟通渠道的经验。

你会“看到”以图像表现的直觉或感觉像肌肉运动一样，有些人感觉站起来直觉来得更快一些，而有些人认为语言是表达直觉更好的方式。不管是什么样的切入点，最终都需要用语言表达出直觉带来的触动，都通过语言让别人理解这种感觉。绝对清晰的是：作为教练，你的责任是说出感受到的直觉，由客户决定你的直觉是否

有用。

直觉开关

大胆说出自己的直觉对你来说不是很容易。在熟练说出和运用直觉之前，在教练服务过程中需要用一种方式如在电话机上贴张纸条或把表带到另一个手腕上提醒你要使用直觉。如果在平常的教练服务中习惯坐着的话，则可以尝试站起来做服务。直觉是值得不断练习的，它将成为你教练服务过程中的重要财富。直觉像自来水管里的水一样，只要记得拧开开关即可，而不像打开电灯你还需要自己发电。

脱口而出

在被直觉触动之后，人们倾向于回味这种感觉并分析它，以此来检查信息是否正确，时机是否恰当。遗憾的是，当直觉通过一连串的验证之后，客户的谈话已经切换至完全不同的主题上了。你的自信心受到了打击，直觉就像一个刚亮起来就熄灭的灯泡一样转瞬即逝。最重要的是最初的感觉，不要让胆怯、犹豫阻止它浮现。有意思的是，脱口而出的直觉会变成直接穿透若干层次教练服务对话的快捷方式，给教练服务带来不同的感受。

作为教练，有时会觉得有必要设计一段有逻辑的对话过程，以整齐的顺序有问有答。与客户一起开始一段新的学习和探索时使用这样的方法非常不错，但这不是唯一的方法。准备冒险跟随着直觉的指引——跟随的结果有可能让你潇洒一回，也有可能以蠢笨结

束——将提供第二种方法直接到达逻辑设计可能无法触及的某个地方。这种愿意面对失败、充满幽默感的努力使你能够在教练服务过程中更自由地使用直觉。

获得直觉的提示

有时直觉来自言语之中并以感觉或身体感受作为表现，但也可能以形状或声音存在。直觉通过忧愁、疼痛或情绪传递给你，有时会在谈话过程中自然浮现，有时在环境中出现，有时办公室窗外的景色会激发某种直觉。景色产生图像，图像给你直觉的信息，你把直觉分享给了客户，之后你开始寻找直觉的来源。例如，被教练者正在向你叙述公司组织机构调整对她的工作影响，并表现出担心，她想着如何解决当前的问题，以及哪些做法是正确的。你看到窗外的景象，秋天刚刚开始。秋天的景色印象深刻，你说道：“已经是美丽的秋天了。叶子慢慢变颜色了，天气也凉了。你觉得对于你这意味着什么？”这让她感觉到生活中的季节交替，并且感受到解决问题对她来说的新意义，也让她意识到在冬天来临之前应该做好了，面对大变化需要采取一些行动了。直觉的来源无关紧要，但重要的是客户会做何反应。

措辞

措辞是表达直觉的小技巧。你可以使用下面任何一个短语开始直觉的表达，但这不是一个最终版本。好的技巧是用下面某个短语开始的，不要想太多，相信自己的直觉会补上合适的内容。

我有种感觉……

我能告诉你我现在的感觉吗？

我有种预感……

我能跟你确认一些事情吗？

不知道……

看这多合适你啊。

或者最简单最直接而且可能是最好用的一个：

我的直觉告诉我……

直觉不是魔法，尽管有时确实感觉有点像魔法，特别是结果让我们兴奋的时候。直觉就像聆听一样，它是一种能够帮助客户落实行动、加深学习的强大力量。

教练技巧

以下是与直觉相关联的教练技巧，注意这些技巧并不限于特定场景。在这部分内容中选择了这些技巧是因为它们很自然地与直觉相关联，或者使直觉得以开放表达。

介入

因为大多数的教练服务过程都比较短，所以非常有必要在客户侃侃而谈或长篇大论的时候介入他们，并转入正题。作为教练应该使用第三层次的意识来判断什么时候介入最为恰当。不要等着用非

常礼貌的方式打断谈话，直接打断或提出问题把谈话引导到另一方向。直觉会提醒你什么时候需要介入。

这里需要说明的是，尽管打断对方有可能被当成不礼貌的行为，特别是在一些礼仪繁絮的国家，但介入不一定会显得粗鲁。记住，客户自己也知道他们什么时候是在喋喋不休。如果你不改变闲聊的状态，客户会认为教练服务过程就像在飞机上无聊地叙述故事一样，用不了多久他们会不满这种教练关系而尝试退出。客户不想在对话过程中总是说到“然后，我……”或“接着她说……”对于有些客户如果你不介入，他就会不停地走下去。他们希望成为好的客户，所以才会不停地表达自己，希望你能够中断他们的絮叨并给予帮助，或者把谈话拉到正轨上。

一般来说，最好在教练关系开始之时就给客户一些思想准备：谈话的过程会被打断，也可能出乎他们的预料；告诉他们教练对话不同于在咖啡馆中与朋友的闲谈，你会打断他们，但绝对不是针对个人的；告诉他们如果感觉到被冒犯，必要的话你们俩可以再另行寻找合适的机会谈论这个事情。作为教练你应该获得在认为合适的时候介入谈话的许可。

可能你还是不想介入某段谈话，认为这不是你的风格。但以下这点才是重要的：你不是打断了他们，而是打断了挡路的故事，这些故事会阻挡和掩盖真实的事物。你是想礼貌和愉快下去还是通过打断他们来帮助找到症结所在？记住，教练服务是关注客户，不是关注教练。教练服务过程中是坚决不允许胆小的。

教练的职责是关注真正的效果，并把自己的安排和以自我为中

心的想法忘掉。然而，这种能力的掌握需要时间，教练经验和训练会给你服务客户的能力。有所保留的老好人不能为客户提供最有效的服务。后面会有很多时候需要你站出来澄清问题、提出请求、抛出挑战或说出真相的。因为没有严格的规则，最好的方式是在需要打断对方的时候相信你的直觉。

很多教练没有在合适时机介入是因为他们总感觉需要更多的信息、更多的上下文背景（确实，了解故事的上下文很重要），或者为了促进教练关系、让客户感觉被聆听，在这种情况下不要打断对方，假设你善长聆听故事，那么你需要练习的就是打断别人。介入谈话这项技能能够剔除掉很多没有必要的谈话内容，这些内容就像客户为了逃避有挑战性的事物而放出的烟幕弹。介入加速了通向关键问题的速度，是一种行动和学习的过程。

对话示例

这是发生在一位管理者和他的上司之间的对话。

示例 A：教练技巧差的运用

被教练者：又是玛丽，她总是和我唱反调，我说向东走，她肯定向西；我说寻求外部帮助是我们在最后期限内完工的唯一选择，她说不对，最关键的应该是团队精神。团队精神！还有比这个更虚的吗？我不断地说希望她能更多地参与到团队之中，但答案总是“我没时间”或“这是你的团队”。一个借口跟着一个借口，她就快把团队埋起来了。

教练：跟这样的人工作肯定比较痛苦。

被教练者：确实，我跟你说了她最近的事情了吗？

教练：肯定都类似。

被教练者：当然。她还……

示例 B：教练技巧好的运用

被教练者：又是玛丽，她总是和我唱反调，我说向东走，她肯定向西；我说寻求外部帮助是我们在最后期限内完工的唯一选择，她说不对……

教练：听上去像个无休无止的意志斗争。

被教练者：确实。

教练：换个玩法怎么样？

被教练者：对不起，我没明白你的意思。

教练：怎样打破这种循环呢？你有哪些优势使你能够达到这样的效果呢？

被教练者：嗯，有意思……我想到了同情心，这是我的强项。

教练：你想如何用同情心帮助停止这场战争呢？

脱口而出

之前介绍过脱口而出的重要性。听上去有点奇怪，但脱口而出确实是值得锻炼的一项技能。很多人花费了大量的时间来研究和分析如何说，却错过了行动的机会。

在实际的教练服务过程中，不是去理出头绪而是直接进入混乱之中。最好一头扎进问题之中，不要在意这看起来是否有些笨拙。这种做法有时比过分在意过程、权威的态度或一切尽在控制更能建立彼此的信任。有些笨拙、有些混乱，更平易近人也更真实。如果

你比较放松，你的客户也会比较放松。例如，作为教练，你可能说：“我不确定我能找到合适的表达，但这有点像……”或者“让我们大声说 1 分钟吧。现在我暂时没有想说的了。”

客户与直觉

值得一提的是，看到教练使用直觉，客户也会愿意接受自己的直觉并承担风险。学习教练服务的原则、要素和技巧对客户非常有益。例如，熟练掌握第二、三层次聆听技巧的客户，会提升他们生活和工作中的人际交往能力。尝试清晰化自己的表达或对周围的事物以全景的角度去审视会极大地提高他们的生活质量。

在服务客户使用直觉的过程中，先让他们花一些时间注意到自己的直觉，再尝试使用。对那些不善于接近自己直觉的客户，可以让他们试着尝试、感受一下，强调不要总顾虑直觉的正确性。他们可能遇到外部怀疑，但除此之外要留意他们表现出的内部怀疑情绪。

练习

1. 直觉练习

直觉是能够帮助应对问题的第六感。有时提出的问题非常具体，有时提出问题只是背景谈话的一部分。在教练服务过程中，总会有关于客户生活的问题萦绕在教练服务对话之中。

为了练习直觉，与某个朋友或同事找个不会被打扰的安静地方，彼此写下一些关于自己的开放问题。让对方从列表中选择一个问题并大声念出来，安静地暂停几秒之后再念一遍，重复几次。两个人思考刚才说的的问题并保持 3~5 分钟的安静。目标是提高你对于问题的注意力，并打开直觉的通道。结束的时候彼此分享一下这整个过程的发现：一些随机的想法、感受，一闪而过的图像、声音、味道、触觉，所有你感觉到的能影响你的事物。你说出的某些直觉肯定与对方有着联系。只要直觉击中了一些事物，双方就可以共同探索所建立的连接以获得更清晰的认识。

另一种练习是让一个人把问题写到纸上之后叠起来使你们看不到内容。从一堆问题中选出某个问题，不要打开。尽管没有打开和阅读，但你们双方花 3~5 分钟的时间关注这个你们选择出来的问题。然后你告诉对方自己的直觉。最后打开纸条念一下纸条上的内容，听听写纸条人的评判：会有联系吗？什么样的联系？

2. 介入练习

与你的朋友一起坐好并告诉对方你将要练习介入别人谈话的技能，会介入他的谈话。让你的朋友说一段自己最精彩的经历，可以在学校学习的经历，也可以是遇到挚友的经历。这个故事是可以延伸的，因为重要的事情可以不停地说。在你朋友向你叙述这个故事的时候，你的工作是使用以下教练技巧介入并切入不同主题。

- 让你朋友进行总结，“这对于你意味着什么？”

- 用略显挑衅的问题介入（不是要求更多信息的问题），如“你学到了什么？”
- 使用不同的方式复述发生在故事中的场景。
- 用请求介入谈话。
- 表明你要介入谈话：“我要打断一下。”
- 介入别人的表达可以使用：“不好意思，我只是……”或者“我想问一下……”

好奇心

作为教练服务的要素之一，好奇心是启动教练服务过程和维持整个过程能量的特质。资深的教练会很自然地对一切充满好奇心，而且培养自己的好奇心为客户打开更多空间。真正充满好奇心并渴望发现更多的精彩是共创式教练关系的核心。

不同的提问方式

好奇心起始于问题。有意思的是，问题会让人们自然而然地开始关注某些事物。例如，当你问道：“今天外边冷还是热？”你会马上联想到你家乡的天气。就像对问题的巴甫洛夫反应一样，问题总是把人们抛向寻求答案的方向。简单抛出一个问题可以改变谈话过程中的焦点。好奇心有着同样的效果。教练很自然地把自己和客户的注意力都放在共同好奇的问题上，如客户最喜欢什么或什么事情天天发生而又被人们忽略了。但是，对客户这些生活方面的好奇不是简单的收集信息，而是另一种形式的发现。

对于收集信息，人们在学校中学到的经验是使用特定的问题来

寻找精确的答案。在那样的环境中，人们了解的问题一般都有特定的、正确的答案，即使最简单的问题也有正确的、特定的、具体的、可测量的答案。人们对问题的理解是指为了减少可能性的一种方法。这是一种推理演进方法。人们学会去填上空白的选项，并且因正确答案而得分。

引出信息的常规性问题和激发个人探索的好奇性问题有很大区别。下面的例子说明了两种类型问题的不同之处。

信息收集	好奇
你会在这篇报告中包含几部分内容？	完成这篇报告会给你什么？
每周你需要做多少次练习？	你认为对你来说的“体型匀称”是什么样子的？
有哪些可用的训练方式？	你今天还想知道些什么？

在收集信息的问题中 fastest 结束的问题是答案只有是或不是的问题。这无异于在谈话的过程中简单竖起了一块停止前行的路标。教练服务的通路戛然而止，教练还得从头来过。然而，好奇性问题是开放式的，让客户舒适地开始一段新的旅程，并且不会让谈话突然停止。注意下面不同类型的问题会引出的回答：

封闭式问题	开放式问题
这个方法对你是不是有用？	这个方法是怎么对你产生效果的？
这个地方是不是还应该学到更多的内容？	如何能在这经历中学习到更多的内容？
听上去，你在这两个选择之间举棋不定，是吗？	除了面前的两个选择之外，你还能想到什么不同选择？

封闭式问题的另一种形式是引领式的问题。引领式的问题最重要的表现是有正确答案，而且结论就在问题之中。引领式的问题不会有太多选择，一般会强制对方接受期望的答案。

好奇心的价值

在教练服务过程中，最好以好奇的心态问出真正好奇的问题。好奇的教练不一定了解所有答案。当你好奇的时候，你就已经不再担当专家的角色了。取而代之的是，你与客户一起来寻找答案，与对方一起在他们的世界中探索，注意不要把自己的世界凌驾于他们的世界之上，就像通过一个好奇的孩子的眼睛观察他们的世界一样。

作为咨询师，你应该通过收集到的信息提供更合适的建议，通过处理信息决定往哪个方向前进。你就像一个普通合同工，被雇来使用某些材料来打造一些东西。与之相反，共创式教练模式中的你充满好奇心，你拥有着创造的知识和特长，作为合作者参与到创造过程中。信息存在于客户的内心，你的好奇会使客户去探索和发现更多内心的事物。因为这种方式更为灵活，所以允许发生更多可能性。好奇心会激励客户寻找问题的解决方案。共创式教练会假设客户能够找到合适的解决方案，并且有足够的资源去解决。

让客户自己寻找解决方案，这样他们会变得足智多谋的。答案的过程寻找会产生非常大的能量，因为它是一个重要的学习过程。好奇心会搜寻，可以给它直接下定义，但它正处于探索阶段。利用

好奇心，是一种持久的学习方法，因为它来自内心，人们会随着问题寻找内心与之对应的、真实的正确答案。随着好奇心，人们会经历探索、发现、挖掘、考虑和思考的过程，这个学习的过程会引起持续的成长和改变。

建立关系

被授权的好奇心也会对良好关系的创建起着积极的作用，而且对整个教练服务过程非常重要。想象着你在某个晚会上，旁边有个陌生人对你有无穷的好奇心，如你的生活、工作、爱好、兴趣等。这种好奇心不仅是奉承，而且是鼓舞。这是一种比较放松的、探索自己的一种方式，而且双方很容易就能建立联系。现在想象一下在相同的晚会上有相同的陌生人向你提着问题，但这次不是为了满足好奇心，而是关于你未来的丈母娘或婆婆的问题，这些问题是对你综合考察的一部分。那么问题完全一样，但场景天壤之别。好奇建立了关系，审问带来了防御。在教练关系之中，好奇心邀请客户在安全的许可下进行自我探索 and 发现。

通过好奇心改变方向

教练的问题给出了一个新的方向，客户会很自然地跟随着这个方向前进。教练的每个新问题都会鼓励客户再看一下当前道路或切换到另一条路，这样的好奇心会让你重新审视方向。直觉和好奇心都会引导教练对话的过程。在教练服务过程中的好奇心是为了不选定某个特定道路或方向，而是有意识地为客户寻找意义、让其发现

重要见解、发掘更多的学习过程，绝不是漫无目的地漫步。

再次强调，好奇的目的是客户的探索和做出决定而不是教练的探索或解决问题。但这个区别的一般界限不是十分明显。为了更好地理解、讨论背后的问题和客户的期望，收集信息和背景知识对教练非常重要。一般来说，教练不需要太多的信息，特别是背景信息。教练不需要知道事情的来龙去脉，而且也不需要具体的信息来解决问题。客户需要知道，教练是通过引导客户的探索和学习来实现其最大价值的。

发展才能

与聆听和直觉相似，好奇心也是一种天赋。有些人比其他人拥有更强的好奇心。与聆听和直觉一样，好奇心也能够通过锻炼得以提高。

第一步是意识——注意到什么事情会让你感到好奇。人们太习惯于在提问之前就找到答案，所以对于答案未知的问题反而很难开口去问。在教练服务的过程中，你必须停止以专家的身份提出问题，把这些后期用来对信息进行排序、分类、以分析为目的的问题切换成仅仅是为了好奇而问的问题。

客户知道教练提出的什么样的问题附带正确答案。他们感觉自己只有两个选择：要么拒绝回答，要么投其所好。当问题是由好奇心驱动的时候，他们能感受到，并自己找到答案。

一种锻炼好奇心的方法是在提问题之前使用“我有些好奇……”为开头的表达方式。请注意这种方式导致的思考方式的不同。而且

这种提问的方式在降低风险的同时会自然而然引出答案。客户会先回答“我不知道”，再说出答案。好奇心也会让双方感觉到有趣并无法预料，因为答案总是从客户一端显现出来的，所以都是正确的答案。然而，这不意味着所提问题不能有挑战性，正因为所有的答案都来自客户，打开了进一步深化的可能。当你问客户“电话推销进展如何？”客户说道：“今天打的 4 个电话，我都很满意”，你还可以说：“你不是计划打 8 个的吗？怎么改了？”

另一个好奇心的应用场景是使用第三层次聆听来关注能量的变化。如果感知的雷达出现犹豫，那么用好奇心跟上。如果发现生气或不安，也可以直接询问。与客户谈话过程中的任何变化都可以直接询问，最好用幽默且充满活力的方式发问。使用这些线索，追寻好奇心并同时使用自己的直觉。

如何在教练服务过程使用好奇心

从某种程度来说，在大多数的专业服务领域，使用好奇心是一种很常见的方法。因为通过好奇心能更接近信息的根源，所以它在教练服务过程中特别重要。提出索取信息的问题得到关于分析、原因、原理和解释的答案。因好奇心所产生的问题会使回答者获得更多关于信息的真实感受和动机。通过好奇心发掘出来的信息，会有很少修饰，也很少被审核，虽然比较杂乱，但绝对真实。

教练会在最开始见面的时候就表现出好奇心。没有比教练真正的好奇心更能使客户投入的了，因为它能发现客户相信的、客户看重的、客户轻视的东西。

对话示例

教练：把刚才这次算上，我发现你不断在说要锻炼减肥，但是若干周之后我看到你什么都没做。我很好奇，是什么阻止了你？

客户：很明显，时间是个大问题。你知道我前几个月的日程安排是什么样的吗？

教练：我知道你忙，但让我们退一步看看。也许有些事情不是很重要。

客户：你的意思是我现在就可以做决定，而不用在意我以后可能再也不去健身房了？

教练：绝对可以。你不喜欢去健身房？

客户：我讨厌去健身房，讨厌那里的味道，讨厌比来比去。

教练：如果这样，那对于你来说，什么是重要的呢？

客户：对我来说健康很重要。我的父亲体重超重，死的时候才68岁。

教练：想象一下如果你有健美的身体，那么感觉会是什么样子的？

客户：感觉太棒了。

教练：你觉得什么方法可以让你减肥？

客户：对我真正有效的方法是有一个健身的伙伴，之前有过这样的伙伴。

教练：如何让这个成为现实？

客户：我可以找个愿意在中午锻炼的同事，可以在内部论坛上发个帖子。

教练技巧

被好奇心驱动的场景中有两个技巧比较典型。两个都是能够让客户打开思维的开放性问题，可以加强产生的好奇心效果。这些技巧不是尽可能多地收集信息，而是邀请客户用脑、心灵和直觉来观察。观察那些熟悉但又需要用新的眼光才能看到的事物，观察之前从未触碰的地方。

强有力的问题

“强有力的问题”是好奇心的一种表现形式。“是提问而不是指导”是共创式教练模式的关键，强有力的问题也是基石之一。你能够知道什么样的问题才是强有力的。当某人问你某个问题，特别是私人问题的时候，你会觉得这个问题能够让你朝着某个方向去寻找答案。例如，一个教练说道：“当你在做某个重要项目的时候，什么事情是你不断地在做，但又严重阻碍项目成功的？”这样的问题会让客户按照特定方向进行思考。或者某人问道：“保护世界雨林的原因是什么？”一些人会想象一张标有雨林的世界地图，另一些人会想起他们参观雨林时的场景，还有一些人会想起从杂志上读到的从环境角度写的一些文章。问题可以让所有人发散思维。

可以把问题想象成指南针所指的方向。强有力的问题不会把客户引领到某个具体的目的地，而是一个充满可能性和未知性的方向。强有力的问题会引发反思、提供更多的解决方案和更开阔的思

路。这些问题会让客户在内心中寻找答案（你到底想要什么？）或者着眼未来（想象着6个月之后的自己，看到今天做出何种决策？）。强有力的问题使客户更为开阔且开放地审视自己的未来。

强有力的问题倾向于打断他人的思路，所以经常突然打断他人的谈话。提问后，一定要给客户思考和反馈的时间。如可以沉默一会儿。片刻沉默会带来更为深刻的思索，那就是聆听和等待。客户习惯于问什么答什么，不习惯被问到一些能够引发思考或触及未知领域的问题。判断是强有力问题的方法之一是看客户是否在认真思考之后才给出答案的。用强有力的问题构架整个教练服务过程也是可能的。（可登录 <http://www.coactive.com/toolkit>，教练在线工具箱提供了很多强有力问题的例子供你参考。）

对话示例

客户：我就是工作上不太开心。

教练：“不太开心”是什么意思？

客户：感觉有点无聊，并且我感觉现在这个工作比较枯燥。

教练：我们从“无聊”这个词开始吧。不想要无聊的话，你想要些什么？

客户：我想要早上一起床就有兴奋感。我想要更多的创造力和协作的感觉。

教练：还有什么？

客户：我希望我的能力能够得到发挥，在工作中的我确实能有一些贡献。

教练：你能不能让你现在的工作变成这样？

客户：我不确定，而且从来没有想过这个问题。

教练：试一下，有没有可能？

使用强有力的问题。强有力的问题在教练服务的各个环节中都能起到作用，在教练与客户之间，从开始的探索阶段到最后的完成阶段。为了使强有力的问题更为有力，教练必须愿意介入对方。在某些情况下，不能等着机会到来，而应该直接进行切入。例如，客户因为无法改变工作的境遇而感到绝望，又开始不停地抱怨。你应该马上意识到这将是没完没了的，等她稍有停顿的时候，问她：“你在忍受什么？”“这些付出的回报是什么？”或“有没有其他可能性？”为了使用强有力的问题，教练必须在客户面前非常好奇和勇敢。

强有力问题和哑问题。有时最有力的问题是一些听起来有点傻、简单而又有深度的问题。这些问题可以让客户放下戒备之心。客户非常善于应对复杂的攻势，他们善于解释自己、合理化自己的行为。哑问题就像一颗炸弹落地一样。想象这样的场景：客户有一个严谨的理由来解释为什么他处境复杂而无法成功，而且别人都不愿意帮助他，并列出一个又一个的证据和故事……说到一半的时候，你突然问：“你到底想要什么？”这个问题砰的一声摆到对方面前。你会感觉问题背后的深层次想法、努力打开更多视角的尝试还有以其他方式剥开表面现象探索事物本质的努力。但最简单的问题、让人一下子答不上来的问题一般会触及更深的灵魂。

以下是一些哑问题：

- 你想让自己变成什么样子？

- 然后呢？
- 为什么这件事对你这么重要呢？
- 还有呢？
- 你学到了什么？
- 为了这些，你将在什么时候做什么事情？
- 你需要谁的帮助？

你想说出这些问题的时候，有时因太冷场而说不出口。别犹豫，直接说出来让自己也吃惊一下。如果听到了想听到的答案，记住提问的理由不仅是你能得到答案，而且客户也能听到答案并从中学习到一些内容。问哑问题的目的是让客户听到答案：真实的、新发现的或他们对自己说的谎言。这就是做更多的铺垫工作，在继续下一步之前，巩固客户学到的东西。

不太有力的问题和例外。越简单越直接，就会使问题更有力一些。复杂的问题会强迫客户先弄明白问题是什么再做出回应，说不定最后发现理解有偏差。强有力的问题之所以强大是因为能够直面问题。简洁就好。

封闭式的问题就像一条狭窄的通道，答案会突然出现在是或非的死胡同中。这并不能够为进一步的探索提供空间，这也就是为什么不建议使用封闭式问题的原因。

考虑这个问题：“冒险对你很重要吗？”答案可能是“是”、“不是”、“非常”或“有时”。换一种说法：“你想在哪些生活方面进行冒险？”这样就在“是”或“非”之外给客户提供了更多的选择。教练有时只是在寻求确认和澄清事实。在第一个问题中，教练是在

询问冒险对客户是否有价值，有时这样问是为了保证教练和客户在理解上的一致。

以“为什么”开头的问题是一个不太有力的提问方式，这会让客户片面地寻找解释与分析，会在无意间把客户推向自己的对立面、推向防守的一面。例如：“为什么你决定搬到特拉华州？”客户认为需要做出解释或为某个行为进行辩护。基于刚才场景更为有力的问题是“你怎么想起搬家了？”或“是什么动力让你选择了特拉华州？”

这里的建议不是让你不去问“是非”或“为什么”的问题，而是让你留意这些问题造成的负面影响。例如，下面的“是非”和“为什么”的问题会比较有影响力：“是时候停止分析做些什么了，不是吗？”和“为什么你答应了他的要求，而违背了你之前的承诺？”在正确的场景下用正确的语调说出“是非”或“为什么”之类的问题会对客户造成戏剧性效果，如让他们重新审视自己的承诺。

思考题

思考题是一种特殊类型的问题，也是一种强有力的问题。思考题和强有力的问题的区别是思考题一般放在教练服务过程的最后，让客户继续探索和思考。例如：客户正在为钱而拼搏并期望着有朝一日过上富足的生活，与此同时陪伴家人的时间越来越少。所以你给出了这周的思考题：“富有之后是什么样子的？”

思考题可能跟当前教练服务过程中涉及的内容完全不相关，这样留下的问题跟教练服务内容相比会显得很突兀，却可以产生深刻

和意外的结果。例如，在教练服务过程的最后，你问客户“你平常的情绪状态是什么？”在接下来的时间，客户描述自己平常的情绪之后，你可以再抛出问题：“这样一个习惯性的情绪会对你造成怎样的影响？”

思考题的目的是启发思考和反思自己，任何强有力的问题都没有正确答案和解决方案。思考题与调查问题要区别开来，并且从多个角度与时间跨度来让客户进行思索。因为自然的倾向让人们自然而然地寻找正确答案，所以你需要提醒客户这个问题纯粹是由于好奇所引起的。用不了多长时间，这些问题会引起更深层次的理解、思考问题的新视角和行动的更多可能性。

以下是一些思考题：

- 什么是你深层次的渴望？
- 你到这里要做什么？创造什么？
- 你逃避着什么？
- 什么事情可以启发你？

为了帮助客户关注问题，教练会在问题上附加一些行动。例如，要求客户把问题放到随时能看到的地方，这样一周都可以注意到。可以贴在日历上、仪表盘边上、电脑显示器上方、卫生间的镜子上或打印下来放到钱包里，目的是每次都能用新的视角审视问题，一直保持着客户的参与度，每天都能获得新的思考。其他处理问题的行动步骤是以一个旅程的形式写下来、画幅图画、与朋友交流或出门转转。在下次服务之前，你可以通过让客户打电话、发邮件或发信息给你来让他们对问题负责。思考题是在教练服务过程中一种强

大的工具，可以借此与客户的生活建立连接。

（更多示例，请参考教练在线工具箱，<http://www.coactive.com/toolkit>）

对话示例

在上周教练服务过程的结束，教练留给客户一个有很多不同角度答案的思考题。思考题是“你在哪些地方抛弃了自己？”

客户：开始我没有发现任何对应的东西，但是后来我发现我的日程表是我绝望的来源。我从来没有多余时间的原因是别人不断地把会议安排进我的日程表中。

教练：“抛弃自己”感觉像是把自己的时间给了别人。当你把时间都分出去的时候有什么感觉？

客户：我发现我的日程安排满了之后的一个习惯用语“我的日程表已经排满了，我干不了其他任何事情。”然后我会思考日程安排中我自己的位置。

教练：你还在哪些地方抛弃了自己？

客户：与家人的关系中。当父母生我气的时候，我逃避、消失或找地方躲藏。我在慢慢转变，但还是没有逃出原来的模式。

教练：这个问题还让你发现了什么？

客户：我注意到了其他人放弃了他们的权力。

教练：在什么场景下？

客户：在上周的会议上。有一个地区副总参加了预审核会议，有些人就像见到校长的学生一样，完全失去了自信和应有的尊严。很有意思。

教练：你当时是不是也这样？

客户：比我想象的还厉害一些。

教练：还有什么吗？

客户：没有了，我想这就是全部内容。谢谢。

教练：这是下周的思考题：你在什么时候毫不妥协？

客户：好的，我会关注这个问题的。

好奇所带来的力量

作为教练，你的好奇心会让你从里到外了解你的客户，了解到一些事物，而且又对这些事物产生好奇，继续发问。客户会在不断回答你的问题过程中挖掘自己的内心、寻找自己的答案，尝试理解自己的世界和自己的方式，了解哪些会影响他们，哪些会让他们止步不前。随着时间的推移，你会了解他们内心的波动，最终你将成为他们的声音，代替他们问一些他们自己想问的问题。作为教练，你没有受到自我否定、之前偏见、同事的看法、感情或其他事物的影响，问出的问题会更加有效。提问会变得更为有趣，强有力的问题会更加有力。在这个过程中，客户会从教练服务过程中获得一些益处，好像他们在构建自己内心的能量。客户认识到在哪些事情上应该拥有更多的好奇心，而且对自己不要有过多的判断。

练习

1. 好奇心

在咖啡店花半小时，以好奇的眼光观察所有看到的人。一开始不用跟任何人说话，然后放下好奇心并问自己：他们在生活中有哪些地方失去平衡了？他们看重什么？他们在生活中错过了什么？是什么让他们开心？他们在什么地方限制了自己？今天他们最喜欢什么？他们在生活中的梦想是什么？什么让他们充满动力？他们是否喜欢跟他们坐在一起的人？

快结束的时候，找个能聊一会的人，问他几个好奇的问题。开始问的时候，注意对方对你的好奇心的反应。观察自己在对话之中所扮演的角色。你是否注意到了第一、第二、第三层次的聆听？然后，好奇于自己的好奇心，好奇的过程中学到了什么？什么是容易的？什么是困难的？是什么让过程更容易或更困难？好奇心能不能再增强一些？增强之后的好奇心会给你带来什么？

2. 强有力的问题

一个最简单感受强有力问题的方式也是最具挑战性的方式。这个练习中，目标是在 10 分钟内与他人沟通且只能使用强有力的问题，不能进行陈述，不能总结，不能给出建议，不能叙述自己的故事，不能给出结论。你的任务就是问强有力的问题。（可以参考教练在线工具箱的强有力问题部分，<http://www.coactive.com/toolkit>）。看

对方的反馈，再问他总是被提问的感觉如何？然后告诉对方，你自己被限制只能问问题的感受。哪些感觉良好？哪些感觉困难？

3. 思考题

思考题是帮助客户探索生活中重要领域的开放且有力的问题，一般每周或更长时间进行一次。开始练习之前，需要到教练在线工具箱上看一下所给出的思考题。然后找到 10 个你之前写过全景视角的朋友或熟人。使用你了解到的全景视角及其他信息，为每个人选择一个思考题。

深化与推进

行动起来是教练服务最显著的服务结果，也是教练最想让客户做的事情。客户想要发生改变，他们想要看到结果，他们想继续前行。“行动”的表象随着不同的客户而不同。对有些人来说，行动意味着达到某些目标或提高绩效水平；对有些人来说，行动意味着掌握某种新技能或养成某种习惯；对有些人来说，行动意味着生活质量的提高给他们的新感受。不管客户用什么方式定义“行动”，这些都会成为教练服务的关注点。

在共创式教练中，行动是附加的、补充的，学习的结果与它同样重要。在教练服务中，客户学到的东西会帮助他们做出更好的选择，最终在教练关注的领域上获得更多能力、思维更为活跃。事实上，行动和学习的持续循环会产生持续且有效的变革动力。客户做出行动并从中掌握新的信息，这些信息会驱动他们采取更多的行动，以此循环。因为教练关系是持续作用在两个人身上的，所以教练在这个关系中扮演非常重要的角色。所有的教练技巧都是用来深

化与推进客户的学习过程的。

从客户的角度来看，之前一段话强调的是“行动”和“学习”两个词。对于教练来说，要关注的是“深化”和“推进”这两个词。行动和学习是客户的经历，深化与推进是教练的职责。

在教练关系中，教练与客户一起为了客户的利益而努力。客户不仅带着改变的计划来到教练的面前，他们还带着蜕变的期望、愿意投入的愿望、将要被改变的自己、对自己的承诺、愿意付出的代价、迎接挑战的勇气。在最好的教练服务中，客户带着上述特质，100%投入进去。教练为了客户而好奇，为了客户也会带着深化学习和推进行动的承诺还有相应的能力投入进去。可以说，在最佳的教练服务中，教练的 100%能量会走向 4 个方面：真实、连接、活力和勇气。

真实

在攀岩运动中，有一个机械塞的设备，用以保护绳子不会滑落，这种巧妙的装置卡在岩石的裂缝中，不需要的时候可以移除。机械塞是一种临时设备，在摔下来的时候承受他们的重量。教练就像这个机械塞，使客户能够冒着必要的风险攀登到生活中更高的地方。客户意识到有一个真实可靠的保护措施可以依靠非常重要。

作为一个教练、一个人，你必须做最真实的自己，只有这样客户才能感受到你的诚实和真诚。你将是他们面对风险时的榜样，真实和诚实的榜样。你做到真实的自己的时候，你已经不是在扮演“专

业教练”这个角色，你是在建立与客户更强的联系和更多的信任，客户会把这些正能量散播到生活之中。有时客户需要依赖教练关系，他们需要的是一堵自始至终真实且坚实的墙，不是一扇活动的门。

真实可以从很多方面表现出来，个人风格就是其中之一。个人风格是指平常与人相处的方式，不管你平常幽默或古怪，都应该把这些风格带入教练服务中。有时教练觉得他们应该总是严肃一些，他们认为这是个严肃的事情。确实，面对严肃的问题应该严肃对待并表现出专业的态度，但是也应该为对方保留足够多的参与空间。有时幽默能够在合适的时间缓和紧张的气氛，让客户能够继续向前。

连接

想象有一个工具可以衡量教练与客户之间连接的强度。这个不可见的连接是存在的，就像手机使用的无线信号一样。有时信号非常强，沟通的距离显得非常近；有时虽然不停地在说，但是像手机显示“无信号”一样无法连接到彼此。

教练的部分职责是建立、监控和保持最强的与客户相互连接的信号。特别是在被教练者进入工作或生活未涉足过的领域时，信号的强度尤其重要。在共创教练的模型中，称信号为第二层次的意识或连接，而且教练应在第三层次的聆听中监控、不停调整并保持最强的连接。

在教练服务中，有时教练需要与被教练者一起面对风险：面对挑战或说出残酷的事实。如果是强连接，则迎接双方的会是更多的信任、更近的关系和更多成功的机会。

活力

教练服务中的行为是由很多的技巧和方法论组成的，还有一个教练服务的状态：教练服务所发生的环境。这里的“环境”不是指物理环境，尽管在教练服务中它也扮演了重要的部分，而是指感受教练和客户之间的氛围，让彼此能感受到活力的氛围。

作为教练，感觉是敏锐的，你会觉得客户也是敏锐的。情绪的氛围可能意味着全部：伤心、平静、兴奋或气愤。活力不是意味着热烈，尽管有时热烈就代表了活力。如果把环境的不同状态想象成一条连续的线，在“充满活力”的另外一端的词汇估计是“死气沉沉”“平淡无奇”“距离感”或“漠不关心”。需要注意的是如果过程是“充满活力”的，在片刻的安静之后会跟着比较激烈的过程。一段非常精彩的音乐中，沉静有的时候非常有活力，因为它与激烈的过程有着鲜明的对比。一般来说，教练认为教练对话过程应该是顺畅的、经过修饰的甚至是睿智的。这是应该的，但这绝对不应该成为活力的负担。人们经历过一些非常有活力的对话，但话题让人感觉不是很舒适。为了让客户离开自己的舒适区域，让教练服务过程充满活力或感觉有一些不适是非常正常的。

勇气

不舒适过程的闪光点：你愿意为客户大胆的计划 and 安排付出多少？你是否有勇气真正代表他的利益？当你有勇气代表他们的利益的时候，就会证明你是为了他们的成功而承诺，有时意味着更多的承诺。当客户想要退却的时候，你需要有勇气让他们走出恐惧、放下对抗。这不意味着不停唠叨、给出判断或羞辱他们，这意味着你要强调客户勇敢的一面，渐渐忽略其自我否定的一面。这么做的目的不是你自己，而是为了客户的生活与更多的可能性。这是一个无畏的承诺，为了客户的日程计划而不是为了自己被喜欢或获得更多权力。这可能有很大的风险，即引起客户的反对或愤怒，也可能有被解雇的风险。强大的勇气是与客户一起面对挑战的承诺。

负责

深化与推进是教练的职责所在。作为教练的你通过不同选择来实现这一目的：选择使用某些技巧，选择某个前进方向来满足客户的自我实现、自觉选择或活在当下。客户选择需要关注的领域，但你选择合适的工具并控制教练服务的时间与结构。

客户对自己的行动和学习负责，而且几乎所有的行动和学习都是在两段教练服务中间发生的，不是在某段教练服务过程之中。在最好的教练服务交互中，教练与客户就像在跳舞，有步伐、范围、

起与落、进与退，最终的表现看上去可能很流畅也可能断断续续，但教练应主动选择教练服务的方向。

在共创式教练模型中，要强调客户有答案而受教练影响，客户主导整个教练服务过程，教练的主要负责是深化与推进，换句话说，就是负责教练服务。客户期待并依赖于教练实施整个教练服务过程。作为教练，会不断地与客户给出的反馈一起往下走，并且愿意为了他们走得更远、更深而切换教练服务过程到一个新的方向。负责不是固执地控制，客户行动的动机才是教练最终的责任。

行动的目的是一切为了客户。教练使用他们的专业技能使客户在自己选择的道路上前行。如果教练不负责教练服务过程，则教练行为会走入歧途或变成简单的茶话会。客户是带着目的来到教练服务过程中的——为了寻求支持或想在生活中改变某些重要的事情。教练有责任使用教练服务使客户获得更多不一样的机会。

责任感

教练服务的一个特性是对行动产生责任感，责任感是一个用来贯彻行动和回顾学习的度量工具。有必要在这里澄清一下，起初“责任感”可以简单理解为客户负责自己的行动和学习。没有判断、埋怨和指责。客户对他们的承诺做出一个解释：结果是什么？什么管用？什么不管用？下一次如何改进？

责任感帮助客户一步一步走向计划和承诺过的行动，并从行动（或是不动）中学到一些经验。责任感为行进中的教练服务提供了

框架支持。作为教练，应使客户对自己负责赋能给他们，使他们能够做出自己期望的转变，而不是盯着他们的行动或检查行动的好或不好。在庆贺他们取得的成绩的同时还要探索遇到的困难。责任感是维系对话的核心框架。

不管行动计划是否具体或主观，重要的是，教练和客户双方要对在哪些行动上拥有责任感并达成共识。简单和清晰的问题是确认承诺的最好方式：

- 你会做这件事吗？
- 你什么时候去做这件事？（如果是未来行动，就问具体时间安排。）
- 怎么能让我知道你做了这件事情？（有没有详细的文字记录？或问客户会怎样跟踪进度并告知你。）

尽管责任感关注定性的目标，但也有一些特殊的责任感。例如，想象一位客户想关注创造力，另一位想成为更有决断力的领导。责任感会以每日思考题的形式出现：“创造力给生活带来了什么？”或“具有决断力的领导特质是什么？”这样责任感就会逐步演变为每天晚上的自我汇报：“今天，……的时候我感觉自己很有创造力”“今天，当……的时候我感到了我的决断力。”或“今天，在……的时候我太优柔寡断了。”也有可能客户会把这包含了各种发现的每日总结通过电子邮件的形式发给教练。

庆祝失败

把“庆祝”和“失败”放在一起可能十分别扭，但这确实是最重要的教练服务理念之一。害怕失败会把宏伟计划和精彩创意扼杀于襁褓之中，害怕失败远远比缺乏知识或技能可怕，比缺乏清晰策略和行动计划可怕。阻碍客户前进最大的障碍一般源自害怕失败的心理。

失败是件坏事，甚至是丢脸的事。这是很多人在小时候就被告知的道理。人们学会了隐藏失败、忽略失败、为失败寻求借口。更悲惨的是，人们开始逃避风险，为了防止可能的失败越来越小心翼翼，人们只会选择那些成功的可能性非常高的项目。人们的选择越来越少，可以努力的空间越来越小。其实完全没有必要害怕失败。

小孩子都会告诉你失败是最快的学习方法之一。孩子们不会等到长大以后阅读“如何走路”的说明书才来掌握相应的本领。他们跌倒、爬起来，跌倒、再爬起来，每次爬起来都学到新的内容。步履蹒跚地一路走来，虽然失败的次数超过成功的次数，但这丝毫不影响他们学习走路的热情。为了在生活中承担一定的风险，客户必须愿意跌倒并爬起来，并从失败的教训中总结一些经验。学习是关键。做事情的过程中难免犯错误，犯错误提供了更多的学习机会。因此与客户一起庆祝和探索失败的学习机会。

一路上，行动会促进学习，有时客户需要穿越失败的大陆。下面的内容会帮你铺平这条穿越的道路：事情失败状态是不一样的。

人们天生拥有创造力、灵活的思维，他们不会失败，即使有时会经历一些失败。

实际上，为了让生活有一个巨大蜕变，客户经常会触及能力的边缘。有时因走得太远而失败，有时因走得不够远而又错失机会。成功还是失败，很重要的一点判断是是否从过去的经历中学习到的知识和经验。这也就是为什么相信失败非常有价值的原因。有时失败甚至是一种荣誉，因为客户有足够的勇气和承诺才会冒险失败的。客户从来都是从那些失败案例中，而不是从那些成功案例中学到经验的。这也就是把“庆祝”和“失败”放到一起的原因。

与此同时，庆祝失败不意味着忽略了伴随而来的失望。客户需要时间来面对波折，才能调整好自己、更好地面对学习。庆祝在这里意味着尊重和欣赏客户所获得的经验。因为只有少数人愿意把自己推向失败的位置，所以本书非常敬重失败，它值得人们为之庆祝。

唤醒

教练发自内心地希望帮助别人，希望有高效且成功的工作，甚至以此为荣。在内心深处，他们渴望帮助别人，即使对兼职的教练来说也是这样的。帮助别人的一个简单的方式是：找到问题，解决问题，让问题消失。高管和领导者与员工们一起学习使用“教练方法”时经常把教练服务错误地理解为平和的问题解决方法，解决问题是他们的职责所在，只不过换了一种解决问题的方式、更间接一些而已。这种误解是可以理解的，因为老习惯和期望很难改变。

遗憾的是，这种倾向使教练（管理者作为教练）过分关注于了解问题所在，把注意力从客户身上转移到问题之上。从长远来看，教练帮助客户（或员工）找出适合自己的方式并做出选择是更好的办法。这会把重点重新放回到人的身上而不是问题上。教练或暂时扮演教练的管理者需要记住，你不仅仅是为了解决问题，而是为了帮助客户或员工开阔思路，在生活或工作中更加有能力解决自己的问题。你的任务是寻找和唤起客户身上的内部力量和能力。与客户一起深度学习，落实行动来面对每天的困扰，这样客户将获得更多的满足感和更为精彩的生活。这才是真正意义上的有帮助。

想要唤醒客户，必须首先唤醒自己。通常人们确实极易有所保留、寻求安全、止步不前或为客户付出更少。人们这么做的时候，就背叛了教练的信条。作为教练需要勇气来沟通、坚持、接受挑战，在对客户提出要求的时候，也是看到他们能力提升的时候。教练需要为唤醒人们最好的一面做好准备，而且很多时候是先从唤醒自己开始的。

教练技巧

下面的每个技巧都是为了深化学习和推进行动。这些技巧的效果从温顺合作到强悍自信，所有的技巧都是为了帮助客户解决所面对的问题。一名有经验的教练应该知道什么时候使用思维更加发散的头脑风暴或什么时候抛出具有爆炸性的挑战。

设定目标

没有具体的目标，就会不停地徘徊，思绪随风飘来飘去。设定目标会给客户一个具体的方向与行动计划让一些事情真正发生。目标会很自然地随着客户的进步而发生转变，但是行动一开始会让他们把目光聚焦到一个目标或结果之上。

设定目标细分为两个主要类型：一类是设定了一个未来达到目标的具体时间点；另一类是持续目标。一个拥有具体完成日期的目标可能是“在 12 月 31 日之前能完成 6 个项目。”或“接下来的 6 个月，每个月完成 1 个项目。”持续目标的例子可能是“周一到周四，每天花 3 小时在新项目上。”

教练的职责包括帮助客户根据他们的计划和意图创建目标。大部分客户的第一个突破点可能是把大的目标分解成为可控制的小目标。一开始他们看到的是跨越大陆的计划，之后会变成一个又一个的短途旅行。

帮助客户设定基本目标会对他们最终的成功有决定性作用。最好的目标是具体的目标，即可以测量或用某种方式跟踪与监控结果的目标。这些目标是有行动导向的，即使在行动的背后有定性的意图。例如，“考虑搬到阿拉斯加”这个目标可以被一些行动所具体化：买一本关于阿拉斯加的书或一份海报，把游览阿拉斯加的经历写到游记之中或跟生活在那里的人聊一聊。当这些事情排上日程表时，客户就很有可能完成这些计划。

设定目标看上去非常简单，而且作为教练你会认为这是理所当然的事情，但即使是非常简单也不能低估它的价值和重要程度。作

为教练，你应该与客户对如何设定目标有非常清楚的认识，并寻求对双方最合适的方式和方法。

对话示例

教练提供了一套强大的结构来帮助客户关注行动、采取行动并且从行动中积累经验，但有时他们渴望的行动是无为而治。

教练：我收到了你的邮件。跟计划的一样，你周三下午请了半天的假，太棒了！

被教练者：这件事很奇怪。

教练：整个下午吗？

被教练者：是的。我差一点忍不住打电话到语音信箱看有没有我的留言，但我没有这么做。

教练：你了解到了什么？

被教练者：我离开4小时世界不会塌下来。

教练：我很高兴听到这些。还有吗？

被教练者：我雇用有能力的人，我可以相信的人。

教练：还有没有其他的？

被教练者：细节管理会让优秀的人感到厌烦。运用节省出来的时间我可以使公司尝试一些新鲜的事物，并且我感觉我确实应该在某些领域放手。我还觉得我需要一些时间来休养一下，如果像以前一样我会榨干我自己的。

教练：那么下一步是什么呢？

被教练者：增加更多的休息时间。

教练：好的，现在你已经有些感觉了，这次想挑战什么呢？

被教练者：实际上我知道目标，我想在 7 月给自己放个长假。可能有两周时间。

教练：听上去，就像要了你的命。为了实现这个目标，下周之前你会做些什么？

客户：我计划今天下午就去旅行社，拿一些巴黎和哥伦比亚的宣传册。

头脑风暴

再好的想法也可能因没有具体行动而消失。如之前所说，客户确实知道答案，但有些时候需要激发一下。这就是使用头脑风暴的最佳时候。头脑风暴是在客户和教练单纯为了产生想法、可能性和更多选择的创造性合作时使用。客户会从一堆想法中排序、选择最吸引人的想法。

有一些基本规则可以使头脑风暴更加高效。规则一：没有坏点子。在头脑风暴阶段不要太担心可操作性。实际上，作为教练的职责之一是鼓励脱口而出的创意和不太靠谱的想法。客户一般会提出一些思考过的想法或区别不大的点子。这时你应该让这个过程更加有创造性并尽可能展开更多的可能性。规则二：教练不能把自己的观点强加进去，也不能通过头脑风暴的形式暗示自己的解决方案。

头脑风暴是演进的，关注创意产生的各种方式，而不仅是往创意池子里面添加更多的创意。可能是让客户感到眼前一亮的普通建议。例如，如果客户建议开与关键人员的半天战略会议，你会抛出场外务虚战略会议的点子。

对话示例

客户：我有点不知所措。15 年了我都没有一次真正的约会。我想找到与人很好相处的方式，但我都不知道该如何开始。一般人们会做什么？

教练：你想做什么呢？

客户：我不知道。你有什么好想法吗？

教练：要不来个小型头脑风暴？

客户：当然，我很需要。

教练：好，你先来。

客户：在我上大学的时候经常去酒吧，但现在我不想再去了。

教练：可能你不会选它，但它还是一个选择。现在来说，所有点子都是好点子，都是可能性。这是个社交场合。你喜欢休闲运动吗？滑雪或溜冰怎么样？

客户：日间徒步，亲近大自然的运动。

教练：很好，你可以加入徒步俱乐部或为单身人士准备的俱乐部。还有没有其他选择？

客户：我又想到了，社交服务网站。

教练：志愿者怎么样？这样的话可以为社区做出一些贡献。对，去那里当志愿者，你有什么想法吗？

客户：我孩子上学的学校。我想和他们离得更近一些。

教练：还有什么其他方式能够增进你遇到他人的机会。你谈到了自然……我们谈到了社区服务……

客户：你说到“自然”的时候，我想到了园艺。我想这也是一个选择。

提出要求

我们一直在强调，尊重客户的议程安排，客户需要思维灵活，客户知道答案或者知道如何找到答案。但适当的时候，教练也应该要求一些具体行动。基于你的学习、经验和对客户了解，也基于客户实施过的行动，对于哪个方向能够获得更多的经验你应该会有一些感觉。你把行动信息以要求的形式传递给客户，并让客户对行动负责。

例如：你和你的客户正在关注家庭财产问题，并尝试找到更加有秩序的方法。你可能对客户说：“这周，我希望你做一份个人和家庭的月度预算计划。你会不会去做？”注意要求的表达使用了具体的格式：要求的本身是具体且能够被测量的（客户实际上可以对这些事情负责），而且要求的结尾寻求客户的承诺。这比简单的要求客户这周花时间理清一些财务问题更有力一些。这种表达方式就像在沙子上画一根线一样提醒客户，这个事情很重要。随着时间的推移，客户会把这种行动的请求当成个人的承诺，而不仅是接受教练分配的任务。

成功要求的关键是不要认为这些行动是必需的。当你觉得客户应该实施你自己完美想法的时候，你就已经开始思考这是客户获得结果的正确方式了。这是你的安排，而不是客户的安排。要求之后有 3 种不同响应：认可、拒绝或讨价还价。客户能够认可你的要求，或者拒绝你的要求，还有可能进一步商谈。如果你的想法被拒绝了，你可以小小地坚持一下，并解释为什么你会认为有效、会带来的好处。也有可能客户一开始没有完全理解，所以当回答是“不行”的

时候，你也应该确认这种答案是否是害怕的一种反应。

如果客户拒绝了你的要求，看看有没有讨价还价的可能性。你可能说：“你会做些什么？”教练的整个关注点是在于某种形式的行动和学习，只要发生了，根本不用在乎是谁提出的主意。

对话示例

客户：我想我和其他人一样都盼望着这 10 年聚会。我真想减掉 10 斤啊。

教练：健身计划怎么样了？

客户：我每周去一次健身俱乐部。我知道这不够。

教练：我们之前聊过这个。你喜欢游泳，对吧？

客户：没错，我之前还是游泳队的呢。

教练：好吧，我要求你每周最少游泳 4 次，每次最少 30 分钟。你能做到吗？

客户：我宁可每周 3 次，每次 40 分钟。这可以节省我往返的时间，但练习时间一样多。

教练：你想怎么对这件事负起责任来？

客户：我们决定开始的时候，我会做一个每周进度表来跟踪。

教练：还有没有想增加的内容？

客户：周日找时间和我太太或儿子骑车或走路。

提出挑战

挑战是让客户尝试超越、走出自己的能力边界。如果挑战相当有冲击力，客户或许坐直身体并咆哮道：“不可能！”如果得到的回

答是这个，那么你已经进入正确的区域了。你对他们潜力的认识要远远大于他们头脑中对自己的理解。客户会有两种反应：一是对你提出艰巨挑战的无奈，二是因为你相信他的能力而有了底气。大多数的客户都会断然拒绝你的挑战，然后开始讨价还价。提出的挑战可能是一开始他们想都不敢想的内容。

作为教练，你对你的客户说：“我想挑战一下你，这周说 20 遍‘不’，或者 30 遍。”客户说：“不可能，这样的话我会在一周内被开除或离婚。我只能做到一天 10 遍，这是我的极限了。”区别于在工作或家中接受所有的要求，客户愿意每天练习回绝别人 10 次。这就是挑战的力量。

对话示例

客户：过去的 6 个月里，我感觉我的头上一直笼罩着一片乌云。

教练：你之前说过这种状态，我感觉比乌云要严重多了。你在这种灰暗的状态下已经好几周了。感觉无精打采而且饮食失调……就是因为赶这篇稿子。

客户：是调查报告。实际上调查已经结束，就等着写调查报告了。

教练：什么时候能完成？

客户：按照当前的进度来看，我不知道。

教练：估计要花多少小时？最乐观的估计是什么？

客户：不好说，估计 30 小时。

教练：我想挑战你一下，下周咱们见面的时候你完成这个报告。

客户：下周？太疯狂了！

教练：你能在一周内做完吗？

客户：嗯，是的。我想如果就这么多的话。

教练：你会怎么去做呢？

客户：我会先写个草稿。

教练：很好。下周见面的时候，你如果说“我完成了”，会感觉如何？

客户：不可想象，感觉会很棒。

提示方法

在教练关系中责任感是一种提示方法。它是一种寻求重点和纪律的手段。实际上，可以用任意方式来提醒客户兑现之前承诺过的行动。提示方法要与日常生活相关，可以明显地唤醒注意力，也可以让客户维持行动。提示方法的形式多种多样，如设定一个早上起床的闹铃就是一种简单的提示方法，它提醒你时间并叫你起床。让你关注行动的方式也多种多样且非常有创造性。不同的提示方法有不同的感觉，如穿上心爱的西装参加董事会会议，或者在办公桌上放一幅描绘梦想旅程的图画，或者在项目或运动中放一段调节气氛的音乐。

客户的行动承诺可能被每天的生活所影响。熟悉的日常生活、家庭或工作所带来的要求，甚至客户自己对变化的抗拒也会使良好意图和个人承诺落空。提示可以不断提醒客户关注自己做出的承诺。

以下是一些提示方法：

- 用一些图片做一个特别的屏保。
- 在家里或办公室里贴一些具有提醒作用的便笺。
- 用墙上的图表来跟踪每天或每周的重要成果进度。
- 聆听冥想音乐或有声书籍，或者创建能鼓舞自己的音乐专辑。
- 给客户打电话的时候，挑选一件特殊的衣服穿上。
- 点上蜡烛或熏香
- 找一个特殊的物品放到口袋里面，如小石头或玩具。
- 改变房间灯光的颜色，或者调节明暗度。
- 设定某个最后期限，如为了邀请朋友到家里聚会，尽快装修完毕或收拾干净。
- 设定有创意的效果和奖励。

提示是在教练过程中保持行动和学习的一种方法。每个客户在不同的区域有不同的敏锐感觉。尝试不同的提示方法来找到对客户有效果的方法，并与他们一起玩。这里的关键字是“玩”。提示方法的目的是保证客户在某些有难度的事情上专注和自律。你把提示方法设计得更好玩的时候，客户也会更容易跟上你的步伐。

练习

1. 提出要求

没有沟通到位的要求常常以抱怨的形式出现。就像在餐馆你抱怨头顶上方的空调的风总是冲着你吹，你可以选择继续抱怨或提出要求。其实只要提出适当的要求，一般会引起行动，并且解

决抱怨。

可以尝试以下练习：写下 25 件你在生活中抱怨的事情，即没有满足你期望的事情。写下的每个抱怨不一定要有合适的理由，如果你抱怨天气，就写下来，上帝应该不太会在意你的抱怨和要求的。

凑足这 25 个抱怨后，把每条抱怨写成一个要求。尽可能把完成要求目标的人选敲定为有能力完成这些要求的特定人士。然后，一条一条地找人并说出你的要求。记住，永远会有 3 个合理的回应：认可、拒绝或讨价还价。

2. 挑战

回到第 3 章全景视角练习中的 10 个朋友或同事。你的目标是给每人一个挑战，用来解决全景视角中的问题或使之更美好。你的所作所为会极大加强这些人的学习过程。确保你想出来的是他们自己认为很难完成的挑战，也要做好他们跟你讨价还价的准备。

3. 提示方法

你的客户太忙了，已经不能保持办公室的整洁了，这种混乱的结果严重影响着他。在他崩溃之前一定要做些什么。你的任务是想出 15 个可以帮助他关注解决问题并使办公室更加整洁的提示方法。

自我管理

你与被教练者 100%的连接是非常理想的状态。作为教练，你专注于第二层次的聆听，追随着，跟踪着，同时聆听着第三层次的意识、感受、听从自己的直觉，让对话围绕着你们进行。你和被教练者就像停留在一个大泡泡之中，一个安全的、与外部纷扰隔离的空间中。这种状态很理想，但是有时你们正在非常投入地交流时，电话铃响了。大脑中的想象和感觉突然消失，安全罩也瞬间无影无踪。你不再投入，并把注意力放到其他思想和感受上。你与客户断开了连接。

这很有可能发生在与任何一个客户对话的过程中，也有可能多次发生。有些时候客户说的话会使你走神或勾起你的某种强烈回忆。这些非常自然的反应会引起你思想和感受的错位，即使是非常短暂的一瞬间。

你可能有完全无关的思维，如你忽然想起来要去餐馆订位。教练服务本身也会带来一些影响，如之前精彩的片段，或搞砸某个场

景并担心后果时的感觉。你们也会受到外部环境的影响：狗叫声、警笛声或暴风雨声。也有一些只会影响你的事情，如没有关窗户飘进雨了，或者重要的文件被风吹落了。

教练会很自然地想创建一个相对较少受到影响的环境，但这些影响还是时不时地发生。自我管理是一个自我意识和探索技能相结合的过程，这是一个自我意识的能力，能意识到你现在处于什么位置或当前你与客户的关系状态，而且还包括重新连接的能力。

自我管理会表现为对客户完全承诺的方式，最理想的是 100% 的连接。自我管理是当连接小于 100% 时的一种状态。

碰出场外

客户是活生生的人，这是用另一种方式说明他们在某种程度上是不可预测的。一个比较常见的自我管理发生在教练服务过程蜿蜒曲折时或教练关注发生切换的时候。这种能够让客户快速融入教练服务过程的能力是共创式教练的重要技能，我们使用它创建了四大基石之一：与当下共舞。

自我管理需要能够区别单纯跟随客户跑题和努力与客户保持专注度两者之间的差别。问自己“我们是否按照大计划行进”这个问题会把你暂时拉出对话过程，就像心中有一个观察者在审视整个谈话过程一样。为了使教练服务保持在正确的轨道上，会有很多个这样的短暂的停顿，并要以一个客观的距离审视当前的状态。

作为教练，在教练服务的内容或议程安排上分心是比较麻烦的

情况。你会突然发现你的注意力转移到一些细枝末节、专有名词、日程安排上，你对客户准备实施的行动计划的意见有所保留。你不会总是赞同客户的计划，这时自我管理会选择尊重客户的在以下方面的行动：实施计划、做出改变、面对失败或成功的经历和经验。为了坚持自己的良好信念，你可以与客户分享你保留的意见，但一定要保证你提供了自己的经验和选择，而不是一个建议或判断。

自我管理除了要对内容深思熟虑和拥有教练服务的方向感，还包括教练过程中的整个反应。毕竟教练也是人，在交谈过程中，一个话题甚至某个词语都会激起教练一方的反应。如客户有时会说一些贬低家人、前夫或其他民族的话，你很难接受这些话。或者客户带入教练服务过程的内容触动了你的某根神经，你的个人立场立即跳出来与客户的观点进行对抗。这时你就会变得想去评判别人或变得不切实际或自以为是。这就是所谓的被“挂住了”，就像一个很大的钩子钩住你把你拉到一边一样。此时的你会完全关注第一层次自己的想法和意见，关注点已经不在客户一方了。

这会在你最不希望的时候发生。例如，你的一位客户正在练习说“不”的技巧：拒绝没有补偿的加班、拒绝影响健康的零食、拒绝同事占用自己宝贵的时间、拒绝危险的男女关系。这个承诺的实施进度时好时坏，但最终他进入了状态。然而在今天的教练服务过程中，他判若两人：他同意了周末没有加班费的加班，上周每天下午都吃了一堆零食，他还打算给那个危险的关系一些机会。面对这些，你想要让自己保持冷静、耐心并且有同情心，但你被“挂住了”，你眼睁睁地看着这些事情一再发生，也清楚地看到客户的努

力和失败。更让你发疯的是他自己看不到这些。你甚至能够感到你的愤怒已经快从嗓子眼喷发出来了，心跳越来越快。

即使你抱着为客户好的心态，但这一时刻，气愤、绝望、坏脾气已经非常危险地把你与客户之间的连接断开了。

还有一种情况会发生。例如，有一位与你合作 3 个月但没有任何进展的客户。与最初见面的时候相比，她没有多少进步。针对那些无法完成的行动，她总是重复着相同的原因。你已经尝试过一切可以使用的办法和技巧，黔驴技穷了。对这段失败的教练服务过程你对自己有了一些负面的认识：你失败了。在过去的 3 个月里你没有对这个寄期望于你、充满渴望的灵魂做出任何改变。现在，你都没有勇气承认这一点并帮她介绍其他教练，继续帮他治疗。在教练服务的过程中，你会被笼罩在内心的自责中，客户在努力改变时，你已经走神了。

当你发现自己陷入自我分析，感觉在防守、在裁决或感觉生气的时候，警铃应该响起了。当你感觉你被个人情感反应所控制的时候，你已经与客户失去了连接。你的反应、想法和感受的状态都还处于第一层次上。你像老鼠一样被困在一个笼子里面，在笼子里面不停地跑，你需要找到自己的方式与客户重新连接。

禁区

自我管理也关注你在教练服务过程之中应该有所保留的内容。教练最好在整个教练服务过程中都处于舒适的区域。教练有时是不

愿意冒险的，他们可能不太确定或害怕导致的后果。

在教练服务过程中考虑到客户情绪的起伏，有时你不愿意说出残酷的事实，特别是在你们的关系不愉快时。你因为害怕失去客户或害怕组织中的负面影响而对自己的想法有所保留。教练因为不想冒险而有所保留，其实这种保留反而是一种冒险，冒着客户无法开阔思维面对生活的风险。客户有可能就因为你的保留而生气离开。教练必须在每个疗程中都做好面对这些情况的准备。有时我们不愿意面对的风险恰恰是客户不愿意正视的挑战。在客户的面前有太多的事物阻碍客户接近重要的目标和平衡的生活，这也是客户寻求教练的原因。

认真思考一下自己生活中有哪些领域是让你不适或有所保留的。不管对于客户来说这些领域是不是存在风险，你都不去触碰这些区域。对于你来说，这些就是盲区，这些盲区会产生防御性习惯。大多数情况下不能识别出这些盲区。但有一天你会找到那些让你有所保留的心结，并加以解决，然而这肯定不是与客户一起探索这些区域的时候。如果你现在正在忍受寂寞，那么当客户谈及寂寞的话题时，你肯定会切换教练服务的方向，找另一个话题来探讨。因为你的情感正关注着这些问题，为客户考虑你不想谈及这些问题。或许这个问题就是不能说出真相，因为你害怕让某人失望，也可能是一些关于金钱或性的尴尬问题。走进这些领域对客户的学习或行动至关重要。自我管理为你重新识别出这些让人不舒服的问题，并且为了客户的利益而进行探索。你必须愿意在舒适区域之外面对客户。

自我评判和正确的评判

毫不夸张地说，在一组人中，教练在学习和成长方面的提高是最快的，因为他们在生活中会随着客户或其他人的成长而成长。顺理成章，教练也不断地提高自我分析的能力，但有些时候会表现成盲目的、不切合实际的自我评判。

自我管理会识别出内心的自我评判，并且对建设性的分析和不切实际的遐想加以区分。教练的关键点与你告诉客户的关键点相似。首先，注意确保整个过程在你脑中有一个完整的记录。有哪些精确的批评或观察到的事物？要清晰、详细描述，而且关注经历。然后问自己几个问题：对我来说什么是真实的？对我来说学到了什么？这些值得花精力来关注，因为有时这些事物会阻碍你的判断或引起一些不良反应。

在你准备对经历中的所见所闻做最坏可能的诠释的时候，应该给自己一些思考的空间。很明显，这个思考需要与同事或自己的教练一起进行。作为学习和成长经历中的一部分，识别出不好的经历对于教练和客户都同等重要。当你更善于识别并能够使用自我评判时，你就能够帮助客户进行自我评判。

自我管理还能让你意识到什么情况下已经超出了你的能力范围。当感受到现实的打击时，保持温和。在这样的场景下，对客户还有你自己来说，最有建设性的事情是推荐另一位教练或提供其他资源来继续帮助客户。人们不愿意面对失败，但是很多情况下，最

好的、最专业的做法是为了客户而终止教练关系。有时客户更需要一名职业生涯咨询师或治疗师甚至是更有能力的教练来帮助他。如果同盟没有效果，不要自作主张。当你感到能力有限时，选择一种对你和客户都好的方式继续彼此的旅程。

练习

保持坦诚。虽然你有最好的出发点，但你与客户的连接有时也会断开。断开可能源自明显或不明显的原因。如有时客户正在跟你说同事和他之间发生的一段非常不愉快的谈话，你突然发现桌子上有个订单还未付款，或者有人突然敲门。面对这种情况最有效的方法是承认它：“不好意思，我刚才走神了，错过了你说的内容，你能再说一遍吗？”

承认自己走神实际上是建立更多的信任，并又向承诺的兑现迈进了一步。你可能想要向客户隐藏这种事情，但渐渐的你会不由自主地越来越多地走神。承认走神，更重要的是让你在和客户的关系中显示自己诚实的一面。客户敬重你不加掩盖的诚实，而且会看到你言行一致且毫无伪装地兑现自己的承诺。

很多教练在每次服务之前都使用一个仪式来使自己能够更加投入教练过程。这是一个能够引导他们进入教练服务状态的提示方法，从身体、情绪、精神甚至心灵的不同角度为客户做好准备。生活状态最佳的时候，这种准备就越发重要了。虽然你是教练，但也是个人。周期性的一些事情的发生会让你把注意力转移到自己身上

而不是客户身上。某天你被堵在去办公室的路上了，为了保证准时到达，你焦虑并着急。所以在你跟客户开口说话之前最好整理一下自己的思绪，使注意力能全部在客户身上而不是关注于自己的麻烦。

除了每天影响你的琐碎事物，一些大事情也可能影响你的平衡。你可能收到关于朋友的坏消息：切片检查结果出来了，是恶性肿瘤。或者你刚刚与合作伙伴就一个问题吵了一架，这个问题现在还困扰着你。这时就需要你清理自己，让你的状态回归稳定，以便你能够全身投入教练服务过程中，而不会在教练服务过程中还要先处理自己的感受。要做到这点非常不容易，有时根本就做不到。如果做不到，你应该与客户重新再约时间。你必须全心全意关注客户。在是否可以做到的临界值之下，咬紧牙关坚持是非常值得钦佩的，自我管理可以帮你找到这个临界值。

选择和建议

在服务过程中教练有时会有压抑不住自己想给出一个好建议的冲动。这又是一个不遵照规则执行的自我管理的例子。

客户天生具有创新性、思路开阔并完整，所以他们知道答案或找到答案的方式。然而，有时对于某个问题，客户毫无意义地一味拒绝你的知识和经验，这会浪费他们的时间、金钱和精力。只要你不不断地用你的经验去诱导他们，而且鼓励客户自己寻找并探索更多的可能性，这时你就用经验催化了行动。简单来说，不要把不分享

选择或建议当成硬性规定。自我管理是一个具有判断力且总是以客户为中心的要素。

这种判断力会扩展你对于个人故事的分享。大多数情况下，自己的私人故事最好谁也别告诉，但作为教练，你和客户之间的教练关系是区别于朋友关系的。在教练服务过程中的关系甚至区别于工作伙伴关系、同事关系或管理者关系。教练服务过程的关注点和教练的关注点都聚焦于客户与其生活和日程安排之上。大多数场景下，与客户分享你的私人故事是不合适且浪费客户时间的行为。这里故意使用了“大多数场景”这个词，因为有的时候一些关于自己的小故事会对信任的建立和关系的创建有着非常重要的影响。你不是一个陌生人或无生命体，而是一个愿意建立更强共创关系的人。

关键词是“关系”。一个强有力的关系会形成信任、安全感和开放状态，而且越强的关系使客户更愿意去迎接更大的挑战，做出最有胆量和活力的选择。但你也应该能够看到，它会给客户解释和判断的空间。最终，在共创模型中，最终的决定都是为客户长远利益来考虑的。

自我管理要素主要是从对教练影响的角度来看的，但教练提高自我管理的能力也对客户有帮助。他们以教练为自我管理状态的榜样，观察着对过程的影响，也会对现在发生的事情有更敏感的意识，并且知道什么时候双方的连接断开了。学会在事情发生的时候说出真相，即使感到有些尴尬；学会从断开的连接中恢复，这样所带来的好处会超越教练服务过程而进入他们的生活，创建更强的关系。

实际上，只要客户不断提高聆听技能并更多地跟随自己的直

觉，作为融入教练服务的结果，他们也会在生活中学习到自我管理。尤其是感到陷入某种状态的时候，客户会对自己的内心波动更为敏感。提高客户在自我管理场景下的能力会帮助他们更快地识别当前状况，并使思路更为开阔。

教练技巧

以下为与自我管理有关的教练服务技巧，这些技巧强调动态的关系并且保持教练和客户各自的优势。

恢复

恢复是意识到关系中断或断开之后能够重新连接起来的能力。对于教练来说，断开连接如在教练服务对话中走神或对刚才客户所说事物有强烈的情感反应可能意味着某种疑惑。恢复包括三个部分：意到、言到、连到。

意到：意识到这步非常关键。不需要了解到底发生了什么并且在那个时刻不需要知道到底是什么原因导致的。简单意识到变化、切换或连接断开非常重要。

言到：描述刚才发生的事情，如“我刚走神了”或“刚才一分钟精神没有集中”。这可以鼓励自己，特别是你刚刚练习这个技巧的时候。大多数情况下，最好大声告诉你的客户，让他知道你处在什么状态。你会发现只是简单地说出这些，教练服务过程反而会恢复得更快。

连到：每个人对于连接都有不同的策略，而且每种不同的状态都

需要不同的恢复过程。最重要的是使你的注意力再次回到客户身上。
找到另一端客户的连接，并小庆祝一下，最终完美地连接到客户身上。

征求许可

教练提醒客户保持教练服务过程方向的一个很重要的技能是征求许可：“我们可以讨论一下这个问题吗？”“我能告诉你我看到了什么吗？”“你想要一些意见吗？”当教练在征求许可的时候，它提醒客户关注自己在关系中的力量。在这个过程中，教练也会知道自己在关系中的限制。教练的征求许可是自我管理的信号，并提醒客户开始对教练关系和自己的事情负责。当你征求许可的时候，客户会感到尊重，以及感到他们的努力会受到尊重。对于某些私人问题或客户感觉不适的问题，征求许可非常重要：“我能告诉你我印象中的你是怎么处理这件事情的吗？”

对话示例

客户：我想我发现咱们之前的计划行不通。我还得见机行事，用我自己的方法解决。像前几次一样，还得靠我自己。

教练：首先，咱们之前的计划行不通我并不吃惊。你始终需要为自己选择最合适的行动。我相信你知道什么是正确的行动，而且会推进并在选择之后学到新的知识。那么，你选择了什么？

客户：这就是我做的事情。选择了不同的行动，然后执行。

教练：在我们继续之前，基于你之前说过的对这些事情的处理情况，我想征得你的同意给你一些建议。可以吗？

客户：我有种感觉，你说的可能有些偏差。但我想只要能够学

到一些有价值的东西，就是好的。你说吧，我听着。

简言

有时客户不断讲述自己的故事，并完全控制了教练服务过程；有时客户从一个无关的故事跳到另一个无关的故事；有时整个教练服务对话的风格就是客户自己的风格，总是下意识地逃避有挑战性的对话或害怕直面问题。简言是一种让客户说到点子的技巧。

你最好在开始的时候就介绍这个技巧，这样的话你说到简言的时候他们不会不适应。不是终止哪个看似无趣的故事，而是需要终止那些非常精彩的故事。故事是背景，背景在教练关系中是第二位的。一般来说，教练服务过程中的时间都是宝贵的，所以没有机会让客户说出完整和细节的故事。你需要告知客户哪些事物是重要的，帮助客户回到真正重要的主题。

对于教练来说简言是一个非常重要的技能，教练也不应该说太多。教练的言语应该也是简单的，主要听客户说。

对话示例

客户：我知道我总是这么说，但这周确实没时间。我一周总有一到两天要出差……每周有一天晚上还得去上课……我还得花一些时间陪我的家人……

教练：汤姆，能简言一下吗？

客户：我答应帮助我父亲，照顾我母亲。像他这样的岁数和健康状况，真应该找个护工。我只是没有时间实现我的承诺。

教练：接下来你会做出什么承诺？真正的承诺。

客户：我没法控制出差，只要一出差什么事都得放下，唉……我看不出有什么解决办法。

教练：汤姆，简言之。你将承诺什么？

客户：嗯，我想每周能空出一个晚上照顾我母亲，而且在我出差的时候可以给我父亲打电话，或经常给他打更多的电话。我知道他喜欢这样。

喝彩助威

之前谈及过认可，认可意味着认同客户所做的事情。喝彩助威与认可有些相似，但更关注于支持而不是识别特征。当他们质疑自己的能力或面对挑战犹豫不决的时候，你应该站起来支持他们。这不是空泛的拉拉队表演。作为教练你为那些你认为真实的东西喝彩助威，客户会知道你是否真诚。当你不真诚的时候，你不仅破坏了喝彩助威的效果，而且将失去自己的信用。但当你一方面指出他们的能力、长处和思路，另一方面让他们知道你信任他们的时候，你就可以让他们有更多的机会接触到更真实的自己。

可能他们没有发觉到自己的能力和长处，或者他们根本不相信他们自己。当客户感觉疲惫或路上布满荆棘的时候，你需要给他们喝彩助威。如果想重新让客户充满热情的时候，可以说“你太投入了，我就知道你肯定行。”或者“你一次又一次地证明了自己的能力，这次你肯定还没问题。”或者“你天生就具有创造力，你肯定行。”喝彩助威是一个认同，这使你能够发现他们能力的的能力，也是一种眺望，你站在山顶，看到他们冲过终点线，最终完成任务。

对话示例

客户：这真是一个我想要的好职位，但风险很大。去争取的话，估计对我来说是世界上最具挑战的目标了。

教练：为了迎合奥林匹克的口号，“为了山羊而努力”(Go for the goat)，我开玩笑，为了金牌而努力。冠军需要些什么？

客户：说实在的，对于这件事，我看不到金牌，甚至银牌或铜牌。我不确定我是否属于本次比赛，而且我也看到了很多有竞争力的选手。

教练：现在我不开玩笑。玛丽，我知道你能行。这个岗位非常适合你对自己的期望和职业定位。你也拥有相关的技能。当然这有些冒险，但这也是挑战，所以我觉得你有希望。我知道你为了这个机会做了很多准备工作，我知道你能行。

客户：我知道你会这样说的。自信不足的时候你这样说确实会给我更多信心。

释放

释放是教练服务过程中更好表达和更加开放的倾诉技巧。教练为了准备教练服务过程而对自己的思绪进行释放。释放对于客户也非常有价值，原因与之前谈过的教练要素相似。客户需要进行思绪释放的时候是他们刚被开除时、当好朋友遇到严重车祸时、当他们刚接完银行的催账电话时、当他们输掉一场重要的比赛时。或者相反的情况，刚刚在美丽仙境度假回来，心还没有收回来时；或刚刚找到生命挚爱时。

当客户身心投入的时候，更有用与更深刻的教练服务对话就越有可能发生。一般需要释放思绪的表现会非常明显，如客户非常明显地表现出心烦、意乱、沾火即着的状态，表明在他身上正发生一些大事情。但有时是一些无声的信号提醒需要释放，并不总是有巨大的报警声。客户看上去有些烦躁，或者你感觉到有些小的能量波动。刚开始客户不想谈及此事，但当你感到正常的有创造力的表述受到抑制或限制的时候，你需要向客户提出释放情绪的建议。

在下面的例子里，客户因为感觉不公而气愤，她的情绪就好像空气中难闻的气味一样。你可能说：“看起来你遇到了一些障碍。让我们花几分钟把这些障碍清除掉，这几分钟只抱怨、发牢骚、说后悔的话。可以夸大一些。”这时你能做的就是帮助他释放情绪。实际上，教练把握释放的程度也非常重要。客户经常在释放的过程中感觉奇怪，并总是想停止释放。这样的话，你必须推着他们，把最后一些坏情绪都释放出来。这个过程要设计得像一个游戏，不断给他们一些压力：“声音再大一些。还有没有别的？之后怎么样？感觉如何？真不幸，再多说些吧。”

对话示例

教练：你看上去有些分心，感觉今天上午我们都不会有什么进度。

客户：我没法集中注意力。我昨天在股市上赔了 2 500 美元，感觉自己就像个傻子。

教练：听上去你需要释放一下，咱们才能继续。

客户：我想你是对的。

教练：花一分钟的时间，倾诉一下。

客户：我感觉自己像个笨蛋，比这个还糟糕，我告诉两个朋友这是本世纪最合适的买卖，最后他们俩也赔钱了。

教练：是比较糟糕的。还有什么？大点声说。

客户：我对陷入“天上掉馅饼”的骗局感到羞愧。我很后悔把事情想得太简单了。

教练：还有什么？

客户：我老婆估计会拿枪把我杀了。我让她失望了，夏天之前我从哪里再找 2 500 美元和家人一起度假啊。

教练：你感觉你让家人失望了……还有什么？

客户：我应该能够避免这样的事情。

教练：你对自己有了判断，“应该能避免这样的事情”。还有什么？

客户：现在脑子一片空白。

教练：除了空白还有什么？

客户：我想我需要放下这伤心事。

教练：你会怎么做？

客户：这个倾诉是很好的开始。我觉得和老婆一起散步会有帮助。越早做这件事越好，我们俩都喜欢散步。

教练：还有没有其他的？你今天打算做这件事吗？

客户：没有其他的了，谢谢。可能的话，我今晚就会去散步。这是今天的头等大事。

换框重组

客户经常会钻牛角尖，而且从他们看问题的角度获取的信息从某种程度来说有些残缺。重组事物的能力会展现出不一样的视角和新可能性。例如，你有一个客户，满心欢喜地等着签订一个重要的咨询合同，但最新的情况是合同签订将被拖延最少 6 个月。他很自然地表现出失望情绪。作为教练，你可能建议他在这段时间里写一些新东西来寻找新的合同机会。这样，你就能为了客户的终极目标重塑这段经历。几乎是同样的信息，只是不同的诠释方式而已。这种诠释方式展现了客户生活中更大的景象。

换框重组总是看到事物足够真实的积极一面，不仅是客户自信的一面。换框重组不仅会表达出“明天会有明天的事情”或“大海中有无数的鱼等待着你”的意思，更把客户生活中的真实片段从另一个角度展现出来，从中发现全新的机会或道路。例如，客户被信用卡债务所困扰，并且告诉你很难做出什么改变，尤其是现在家里的主要电器都需要更换。你可以指出她已经在过去几个月里一方面努力改变自己的消费习惯，另一方面还清了一些大额欠款。换框重组不会改变这个事情的纠结状态，但它表现出了客户思维的开阔和她对于承诺的重视，最重要的还表现出了进步。换框重组把“我的生活被信用卡所控制”转变成了“我的生活被我控制”。

对话示例

以下例子中，客户开始从自己的角度理解事物：他花了 6 周做的商业计划最后不了了之，但他也从中学到了如何写一份新的商业

计划，而且签了好几份不错的合同。简而言之，在这样的经历中蕴藏了很多积极的信息。教练也关注这些积极的信息，伴随着这些积极信息，加深与之相关行动的理解。

客户：绝对的不了了之。6周的努力，现在什么都没了。

教练：6周之前你的计划非常有希望，我记得你当时非常兴奋。

客户：当时是兴奋。

教练：经过6周你学到了什么？

客户：我学会了如何写一份精彩的商业计划。比我之前写得更漂亮。

教练：还有其他学到的东西吗？

客户：我学到了如何向一般人展现我的商业计划，而不是展现给专业人士。

教练：非技术人士？

客户：是的，包括银行家和风投。

教练：还学到什么了？

客户：我想我了解了我其他方面的长处，尽管我还是比较喜欢做工程师。

教练：这样看来，你对这6周有何评价？

客户：我想下次再有机会的话，就会只用一半的时间了。现在我所有的幻灯片都准备好了，而且有现场经验。我还能用现有的东西不断地去找新的投资人，说不定有些人看好我的项目呢。

教练：太棒了。那这周你想做点什么呢？

做出区分

换框重组是一种帮助客户用全新视角来审视当前状况的方法。另一种方法是帮助他们把模糊的概念用清晰的定义区分开，这些概念相互纠缠并对信念造成负面影响。信念表现为生活的某种表现，有时又不是。

例如，因为扮演着母亲和妻子的角色，所以你的客户相信自己应该负责家务劳动。现在她虽然有这样的信念，但是劳累的家务劳动让她绝望。把事实分割开，她是妻子，家里有些需要做的家务。作为她的教练，你必须客观清楚地看出母亲和妻子两种角色的区别。这还有一个例子：一个管理者认为，因为每个人都应该得到公平的对待，所以她想要公平对待每个人。她一碗水端平，每个人获得的都相似。于是部门中高业绩的人们就不高兴了。你可以这么问她：“你如何一方面保证公平，另一方面奖励某些高业绩的员工？”这些都是混淆概念的典型例子，只有分清这些概念，客户的思路才能变得更为清晰灵活，掌握的选择机会也会更多。

对话示例

被教练者：我每周都使用工具做计划。每周日的晚上我做下一周的安排。但没一次管用的，到周二的时候就乱做一团了。

教练：当你强制按照计划执行的时候发生了什么？

被教练者：有人向我提出请求，他们有一些着急的事情需要我的帮助，而我又无法把这些事情列到计划之中，就这样最后一团糟。

教练：你要是拒绝他们会怎么样？

被教练者：这样不行，根本不行。如果你想要表现好的话，就

得干得快、随机应变、到处救火。这也就是公司所说的“团队合作”。

教练：听上去感觉这公司付了很多薪水给你，而且感觉你把很多事情混在一起了，咱们尝试把这些事情分开如何？

被教练者：举个例子吧，我不太理解你的意思。

教练：你好像说过“当别人需要我帮忙的时候，我需要取消原来的计划”。

被教练者：是的，在这公司确实是这样的。

教练：这样的话……你能和我在这儿演练一下吗？我想找出其他一些思路，给你一些不同角度的建议。

被教练者：当然可以。

教练：现在有两个事实，一是人们提出了要求，二是你有自己的计划。在过去，你总是自动接受别人的要求。有没有其他方式回应这些要求的？

被教练者：我可以说我需要看一下我的安排，然后推迟接受。

教练：很好，有没有其他方式？

被教练者：我想某些时候我可以拒绝他们。

练习

1. 自我管理

你一般会在教练服务谈话中的哪些部分走神？在哪些场景需要自我管理的介入？列出客户会把你拉回到第一层聆听的 10 件事情。例如，“你在听我说吗？”下一步，列出 10 件可以把你

拉回到对话并保持强连接的方法。

了解在教练服务过程的自我判断。教练服务过程中的哪些时候会主动发现失误？越多意识到自己的这些判断，在教练服务过程中走神的可能性就越小。

哪些话题令你最难受？哪些主题让你感觉不习惯、不熟练、不合适或不舒服。

2. 喝彩助威

把你之前列出的 10 位朋友或同事的列表再次准备好。把包含喝彩助威的内容通过电话、邮件或书信的形式告诉他们。下面这点是关键。你相信他们能做到“它”，“它”是为了他们的事情而采取的行动。作为教练，你的问题是：你是如何知道的？这些是喝彩助威的本质。你知道他们能行的理由、证据是：_____。把这个空填上。然后告诉他们需要做这些事情而且能够做这些事情。没有清晰证据的喝彩助威会显得平淡、空泛。当你摆出你的证据的时候，他们心中的信念也会越来越强。

3. 释放

教某个朋友或同事释放的技巧，使他们能够听你倾诉。伙伴的职责鼓励你思考得更深、声音更大，直到把你心中的困扰全部释放出来。对方不用了解接下来你的状态变化。这么做的目的是激发你倾诉，就像比赛中加油的欢呼一样。

接下来找到自己生活中需要释放和倾诉的领域与伙伴一起练习。结束的时候，与伙伴分享过程中的心得或感觉。完全倾诉之后，“能量”发生了什么样的变化？

An abstract graphic on the left side of the page. It features a thick, grey, multi-layered cable that curves upwards and then to the right. The end of the cable is connected to a circular, fragmented structure composed of various grey and white geometric shapes, including rectangles and lines, some of which are slightly offset, creating a sense of motion or a digital interface. The text '第 3 篇' is centered within this circular structure.

第 3 篇

共创式教练的原则与实践

**Co-Active Coaching
Fundamentals**

在共创式教练模型中，所有教练服务过程更深层次的动机是客户对自我实现、自觉选择和活在当下的渴望。这三点也是共创式教练模式的核心原则，不管被教练者带到教练服务中的是什么问题，都会映射到这三个原则。

在这个部分中，分别描述各个原则，描述对应于这些原则的相关实践、练习和例子。本篇整合之前的内容，概述教练服务实践结合使用的情况，并尝试描绘教练服务对生命真正的影响。

自我实现

花时间回忆一下自己的生活。你希望的自我实现的生活是什么样的？不管你脑中的答案是什么，你会感觉到答案肯定比问题“你想要什么”更为深刻。更深层次的探索使自我实现成为共创式教练模式的三个核心原则之一。

坦诚来说，大部分人不会把问题“我如何才能做到自我实现的生活？”直接带入教练服务过程之中。一般来说，困扰他们的是摆在他们面前的具体的和着急的事情，而在表面事情之下掩藏着他们对某种更深层次事物的渴望。一个自我实现的生命是有意义、有目的、有满足感的生命。这种渴望就像船上的龙骨一样深深支撑着客户的生命，它是客户生命存在表象之下的形态，是他们一路走来的动力。没有龙骨，船会被变幻莫测的风吹得东倒西歪毫无方向。为客户所做的最有价值的事情是帮助他们弄清自我实现的形式，帮他们在变化莫测的世界中找到前进的方向。自我实现的工具会帮助客户找到这样的形式。

听起来很简单，但以经验看来，这需要客户对自我实现拥有勇气和承诺。这个世界习惯把人挤到盒子里，这些盒子非常舒适。想要创建一个真正自我实现的状态，必须打破现状，并在池塘里形成涟漪。这是设定自我实现目标的本质和转变成行动的方法。教练与客户开始交流的时候，教练对于自我实现的规模和影响的理解程度至关重要。

对自我实现的渴望

自我实现的困难来自客户开始时的关注点。在自我实现的寻找中，他们看到自己拥有什么、没有什么，看到与自我实现之间的差距，然后寻找一些事物、方式来缩短这种差距。这些“事物”有非常明显的特征：一份高薪水的工作、一个度假别墅、一个成功的事业，也可能是关于无形事物的追求，如一个浪漫的关系或一次提拔机会。遗憾的是，对这些东西的拥有是短暂的，满足感只是一时的。你知道那些事物来自自己的生活，想着还能再拥有什么。你可以想象一下当你得到某物后迅速消退的惊喜感，得到新车、得到升迁或认识新朋友 6 个月之后的状态。只要不断寻找自我实现的方法，就会有短暂的满足感和长久的饥饿感。

达到自我实现

共创式教练模式为自我实现创建了一套不同的框架。试问客户，怎样才能自我实现？当目标摆在你我面前的时候，不是简单地

回答一句“在未来的某一天”，因为自我实现存在于人们生活的每一天。这就是共创式教练模式对于这个问题的看法。展望未来作为一个充实的练习可以达到自我实现。朝向目标努力工作可以使愿望成真，达到自我实现。自我实现的关键是选择行动过程而不是选择某件能够在未来发生的事情。

关于自我实现的困惑来自语言方面。自我实现意味着“实现”，而且实现是一种状态——人们可以最终达到的状态：充足、完备、被完成的状态。自我实现是一个悖论，因为今天可以实现，明天还可以通过不同的方式实现，后天再次实现，大后天还能实现。尝试捕捉自我实现的状态会让你绝望，“抓住”自我实现就和装一瓶阳光一样有难度。

这不意味着会阻止客户对生活的渴望。他们还是有很多想要的东西：成功的事业、更多的金钱、浪漫的关系，但这些东西都是自我实现的表象，不是本质。

自我实现不是感觉良好

人们经常把自我实现和感觉良好混为一谈，把它们区分开来很重要。自我实现和感觉良好可能同时存在，但不是必须同时存在。对于自我实现，你经常有水到渠成，宇宙中万物和谐的感觉。从生活的痛苦、挑战、不适的过程中可以感受到自我实现。有些人认为达到自我实现的时候是他们的生活最充满困扰和挣扎的那段时间。当时他们做着自认为重要且给他们带来激情和实现承诺的事情，他们痛苦并幸福着。时间能给他们画一幅清晰的图像，让他们知道到

底哪些事物对他们有价值并使他们真正达到自我实现。但这种自我实现的感觉不一定总是感觉良好或开心。有目的、有使命感或服务他人的生活可能非常艰难，有时甚至伤心欲绝或筋疲力尽，但同时也是最能达到自我实现的生活。自我实现既拥有内心的平静同时又经历着外部的挣扎。

为了活着

实际上，可以把自我实现简单描述为：自我实现就是为了活得充实。自我实现是完整地展现我们是谁、我们做了什么正确的事情。客户对自我实现都有这种感觉。他们认为这是一种整体感、满足感、准确感、和谐感。也可以用“共鸣”一词描述这种感觉。生命是一种振动的频率，这种频率使一切事物因共振而一致。做出选择时会感受到振动的存在，那时的振动或者非常剧烈、有力、刺激和焦躁，或者宁静、柔和、亲切，或者是这些所有特性的独特组合。不管怎么说，客户都会感到共鸣。生活或职业中的片段会让人产生完整的感觉、活着的感觉。这种感觉可以通过有意义的工作、感到有用、贡献、付出和索取、获得胜利、水到渠成、创造表达出来，是一种感受完整的感觉。

大“程”与小“程”

这里的“程”字是指“议程”。在共创式教练模式中，不管是否明确表现出来，但总能看到议程。大议程是教练服务的核心部分，它是客户完整且产生共鸣的生命，也是存在于客户价值观中的生

命。它存在于不断变化的行动中，平衡着客户的生活，并且存在于每一时刻中。客户完全生活在过程中。不一定需要明确表达，教练和客户会觉得有一个问题萦绕在耳边：你想让你的生活变成什么状态？在这个问题中，强调的是“状态”二字。

同时，有一段关于行动的对话正在进行，否则教练服务也就是比较有趣的聊天过程罢了。行动会使客户逐渐走向自我实现，这是小议程。它非常重要，且不能被忽略。大议程和小议程都是非常重要的，它们是探索自我实现内容的两种方式。小议程包括目标、行动、责任感。在每个教练服务过程中，都存在一个关注问题、实施计划、定义目标、生成行动与学习的责任感。在自我实现的教练服务过程中，使用问题来寻找大议程：你的愿景是什么？你想让自己成为什么样的人？最有活力的生活会给你带来什么？

在共创式教练模型中，小议程会引导并充实大议程。这种充实是重要的。教练的部分职责在于把握客户的全景视角，并确认预期的行动会引起客户的共鸣且使生命更为完整，而不是被恐惧或责任驱动。

自我实现与价值观

想象一下，做什么会给你带来最大的快乐和最深的满足感。与深爱的人在一起，得到重用，天赋得到发挥？你的世界肯定是快乐的。在这幅图画中，这个人得到了自己所看重的价值。

价值观和自我实现的联系非常明显，但它很可能被忽视。帮助

客户发现和弄清他们的价值观有助于创建一个地图，引导他们做出一个又一个的决策。与客户一起澄清价值观时，你会对客户的行为有更深层次的了解，如哪些是重要的，哪些是次要的。客户会找到对他们来说最为重要的事物。这会帮助客户找到他们的立场，找到那些自我实现的选择。

尊重价值观会最终达到自我实现，即使这个过程很艰难。如果客户非常看重事实的真相，他们就会发现很多时候为了获得真相必须适应不适的感觉。不适感会渐渐消失，但坚持价值观的言行一致的感觉和状态会一直保留着。然而，当价值观无法坚持的时候，客户就会感到言行不一或别扭。人类是灵活且有弹性的，可以吸收大量的不和谐能量然后继续前进，但代价也是非常巨大的——一种出卖自己的感觉——感觉生活是在忍受着背叛而不是走向自我实现。

价值观不是道德或原则

价值观不是道德，道德上的正确与否在教练服务过程中没有意义。尽管有高度道德的生活方式是一种价值观，但价值观不是某个道德的特性或行为。价值观也不是原则，像自我管理或标准化行为。价值观是生命的特质，从里到外生长出来的。在每个价值观中，没有内在的道德内容。令人羡慕的不是价值观本身而是在生活中实践着这些价值观并丰富着的人生。当认可自己的价值观并根据价值观的指引来探索人生的时候，人们就会感到内心的“正确感”。每个价值观都会产生独特的音调，在人们的价值观中，丰富多彩的声音会奏出和谐乐章。如果没有按照价值观的指引生活，人们就会不

协调、不和谐，或者走上误区、变得不再健康。

因为语言的不精确性，人们经常把一些价值观的含义浓缩为某个词语。因此用斜线分割开价值观的特性并代表一组价值观。例如，崇尚自由 / 勇于冒险 / 承担风险与崇尚自由 / 独立 / 灵活选择是不一样的。

实际上，这些词语远不如客户对价值观感受的重要程度高。所有这些价值观和价值观的组合都是因人而异的。如同身体特点给人们带来不同的相貌和体型一样，价值观也把人们区分成不同的个体。作为教练，客户对词语含义的理解可能不重要，只要让客户清楚这些词语所代表的含义，并在他们偏离价值观航线的时候帮他们回归价值观代表的正常航向上就可以了。客户的理解和想象实际上要比这些词语所代表的一般含义能更好地描述。客户可能有以下的价值观：

- 狼性 / 狂野舞者 / 恶作剧制造者
- 夜光 / 丝绒 / 薰衣草
- 热情投入 / 用行动说话 / 投压哨球

价值观是没有形态的，不是人们能做或享有的事物。例如，金钱不是价值观，尽管金钱作为一种资源可以产生不错的价值观，如愉悦、创新力、成就、内心平静或服务他人。旅行不是价值观，整理花园不是价值观，但它们都能实现某些价值观，如愿意冒险、享受学习、融入自然、陶冶情操。尽管价值观是无形的，但有意思的是，它能被其他人看到。走入一个陌生的房间，你能从人们的衣着、站立姿势、交谈方式、谈论话题上感觉到他们的价值观。你可以感

受到弥漫在屋子里的价值观：力量、友善、亲密、独立、有趣等。

作为教练，你应该能够通过诉说、行动、选择或放弃的事物帮助客户澄清他们的价值观。你也将看到客户尊重或背弃他们的价值观，而不管尊重还是背弃，你和客户都会从中学到很多东西。这也是为什么应该时不时回到澄清价值观这一过程的理由。

价值观澄清的价值

澄清价值观的最有效方式是把它们从客户的生活经历中抽取出来。让客户描述在自己生活中发现的价值观，有可能是使用他们自己的语言并概括性地表达出来。尽管任何生活场景都可以用来挖掘价值观，但是那些有积极或消极影响的场景内容特别丰富，这时价值观是涌现的而不是从列表中选出来的。当客户用一个列表来思考价值观时，就有点像购物的感觉：“这个不错……别人会羡慕的。”这是因为人们倾向于评判自己的价值观，列出那些认为应该有的价值观。人们喜欢正直或坚定的价值观，而抛弃那些别人不太认可的价值观，如追求个人权力或希望得到认可。

价值观可以在客户每天的选择中被体现或抛弃，也就是说每天的行动可以体现或背叛某个价值观。作为教练你会问道：“这个价值观在什么地方能体现出来？”“哪些价值观会被你忽略？”“哪些价值观你不会妥协半步？”当你与客户一起列出一些个人价值观的时候，另一个有效的练习是让客户将这些价值观排序，从上到下列出前 10 个。排列的结果，并不如过程本身重要，但你要让客户清楚，他可以随时更改列表中各条目的顺序。排序的练习让客户关注

每个价值观的特殊本质，并通过排序来感受每个价值观对自己的重要程度。有些教练会通过做游戏让客户排序：“如果你只能携带 10 个价值观来探索一片未知且充满危险的大陆，哪些是你一定要放在身边随身携带着的？”通过这样的权衡，客户会提升自己对影响生活的价值观的意识。

下一步是客户对这些价值观的表现程度从 1 到 10 进行打分，1 意味着生活中没什么表现，10 意味着在生活中随时发生。在客户的某些重要方面肯定有一些分值为 4、5、6 的价值观，这是一些使价值观受到打击的方面，如生气、愤怒或怨恨。对于教练服务来说产生这些分值的价值观是一个非常好的机会，可以针对这些价值观问：“这是关于什么的？”“会在什么样的生活场景下发生？”“你是否真正看重这个价值观？”“是什么阻止了你？”

自我实现的教练服务过程

就像你看到的一样，自我实现全都与个人有关，并且不断演化。一些在 25 岁自我实现的内容可能在 35 岁的时候失去吸引力；35 岁的激情可能让 45 岁时的内心平衡。在当前时间点帮助客户描绘自我实现的景象非常重要。为了实现这个目的，有很多工具，如图 8-1 所示工具，如可以帮助客户澄清对自我实现的个人定义，并且在教练关系中一直使用和优化这一定义。（请参考教练在线工具箱获得更多工具可登录 <http://www.Coactive.com/toolkit>。）

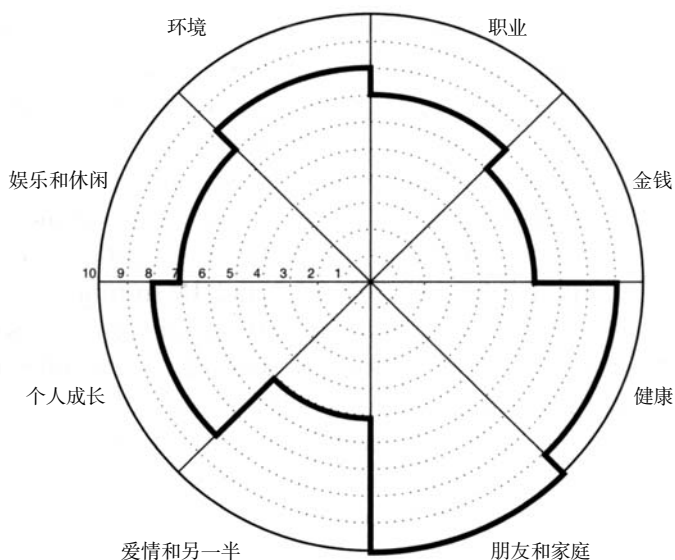


图 8-1 自我实现的生命之轮

满足感的等级

对于自我实现来说，为了得到宏观景象，生命之轮（见图 8-1）是一个非常高效的工具。你和客户一起对每个部分进行讨论，思考自我实现的状态，最后给出 1 到 10 的分数。询问他对自己自我实现状态的评估，如事业、金钱、人际关系或健康。或者可以询问在其事业发展过程中，当前的事业发展是怎么样的。注意，你不是问客户需要什么才能达到自我实现，你要强调的是，需要做什么才会达到自我实现？然后朝着这个方向不断探索。不管有什么收获，继续再问：还有什么？可以再多说一些。这是为了挖掘更深层次的东西。时不时地澄清你听到的内容，并反馈给客户。例如，我听到你说如果有钱的话你会感到安全一些，听上去，感觉安全是你的价值观。对吗？

使用生命之轮，客户可以看到生活中的哪些方面不能够自我实现。随着教练的帮助，客户会经过一个定义自我实现的过程。例如，在健康方面，你说你感觉自我实现的分数是 6。做哪些事情可以提高分值？为了提高分值，你会做些什么？

价值观和做出决定

在教练服务过程中，价值观用以确定哪些是正确的选择，哪些是遗憾的选择。客户在做出决定之后，可以重新审视是否符合或背离价值观。作为教练，了解客户的价值观是非常有优势的。你会看到一些特定的行动被无形的力量所推动，这些力量是与客户价值观的共鸣。当你知道客户的某些价值观不被重视时，你能看到泰坦尼克前方潜在的冰山。

在做出任何决定之前，关于价值观的对话都是非常有帮助的。客户采取不同行动的时候，价值观就会成为这些行动的试纸：这些行动是让你更加接近价值观还是逐渐远离？如果你做出一些决策，会体现哪些价值观？客户在生活中做出重要决策的时候，问一下，这些决策的行动是否会对他最重要的 10 个价值观起到积极作用？程度如何？基于最重要价值观的决定一定是更能自我实现的决定。这些决定不会很轻松或很享受，需要牺牲甚至得到令人不适的结果。总之，随着时间的推移客户会越来越接近自我实现的目标。

反面的例子一遍又一遍重复出现，如客户会根据银行账户余额、对不适的恐惧感或令人不愉快的担心做出决策。他们判断哪个最容易或影响最小，然后做出选择。这样的决策因为背弃了他们的

价值观而永远不能达到自我实现。（请参考教练工具箱获得更多关于价值观清晰的例子，可登录 <http://www.coactive.com/toolkit>。）

自我实现与人生的意义

对人生意义的描述是对完整生命核心意义的另一种诠释——有意义地活着，不断做出选择来提升自己或他人的生命价值。表达人生的意义就像站在山巅，在一个更广阔的场景下观察自己的生命。他们会问：“对于家庭、工作和社区来说，哪些是我特有的贡献？我的生命会给世界带来怎样的变化？”追求有意义的生活是非常重视自我实现的。自我实现达到更高的层次，并反馈给生活。

有很多种方式能够引导出客户生命的意义，也有很多方式来说明人们存在的目的。有人称生命的意义或存在的目的为使命宣言或愿景描述，它会深入每个人的内心，让他们去寻找生命的真正财富，即寻找我的生命会让这个世界发生什么样变化的答案。

人生目标是一条路，而不是一个结果或终点。在这条道路上，客户会遇到很多发自内心或来自外部的声音，告诉他们应该走向其他方向。有时他们会听从这些声音，特别是在不确定自己人生目标的时候。寻找并阐述人生目标会给客户非常强烈的人生方向感。在人生目标叙述中发现的真相会让他们一直勇敢前行。

一般来说，定义某人的人生目标比较费时。这个过程包括了解某人、得到某人反馈、记录生活或采访他人。逐步寻找真正的人生目标，直到找到面对人生核心问题：人生的饥饿感对我来说是什么？什么可以缓解我的痛苦？我想要告诉其他人什么？我要在什

么地方建造大厦？的答案。

人生目标是指客户善于运用自己独特生活过程中积累的经验 and 智慧，就像运用他们的天分一样。能够自我实现的人生是一个充满目的而不是充满意外的过程。（在教练在线工具中有一系列练习来帮助客户清晰人生目标。）

因为关注完整的生命和自我实现的生活，所以人生目标的陈述在教练服务过程中非常有价值。通过自我发现、价值观的澄清和愿景的描述，人生目标会在教练服务过程中更为鲜明地展现出来。客户总是拼尽全力去迎接挑战，所以当客户做出一些非常艰难而又追寻人生目标的决策时，他们应该获得认可。有意义的人生目标是一个非常难以实现的，它在某种程度上是指自我实现的最佳意义。

不和谐

当你已经习惯于追随价值观时，你可以认为自己已经获得让生活更为幸福的公式。为什么不能一直追寻价值观呢？这个问题的答案五花八门。最常见的答案是人们的恐惧比追求自我实现的愿望更为强烈，这种恐惧会伪装成不同形式，最终导致自我否定。

如果客户没有基于价值观来进行抉择，最终会表现为某种形式的不和谐，如无奈、厌倦、冷漠、愤怒、想要逃避或对自己背叛行动进行长期辩护。作为教练，你应该能够立即感觉到这种不和谐。这些状态有时会让你感觉到害怕，有时也会让你感到太过合理。通过第三层次的意识，聆听那些词语，你会有不和谐的感觉，也可能

是某种受到干扰的或不太对劲的感觉。

客户认为辨别出这种不和谐让他们避开危险境地、关系破裂或其他类似的大灾难。辨别出不和谐使客户避免面对不安全的风险，但从蜕变自身和更加自我实现的角度来说，有时这样做太过谨慎了。这种不和谐的声音是一个内部破坏者。以前的判断、规则和被限制的信念等类似的声音会在脑中此起彼伏。如“你还不够努力”“你应该沿着职业规划去做”“你的验证没做好”“你不够聪明、不够有吸引力、不够有钱、不够资格、不够年纪、不够……”或者“你太老了、太大胆了、太小题大做了、太年轻了、太直接了、太内向了、太外向了、太……了。”

很多时候，这种声音在背景中静静响起，影响选择并说服客户行动或不动。当人们开始打算改变自己生活的时候，心魔也同时被唤醒。

自我实现与教练角色

自我实现听上去像一顿饕餮大餐——充裕、美味、丰盛，但通向自我实现的道路是坎坷的、陌生的且令人胆怯的，基于价值观指导之下的价值选择也不是社会给我们的建议。它也不是一种简单的、陈腐的生活方式，大多数人都满足于所能拥有的。人们基于他人的期望、最容易得到的、最少失望的思考做出选择。人们忍受、妥协、放弃。走上自我实现的道路或坚持在这条道路上都是十分不易的。这也是一再强调选择自我实现是一项非常有挑战性的行为的

原因。

尽管有着不同的挑战、尽管周围的声音提出不好的建议和相反的安排、尽管客户内心的自我否定如此强烈，教练的职责都应该是挑战客户使之追求自我实现的目标。即使当客户不愿意靠近那个方向，作为教练也应该面对客户，鼓励他们、指出完整生活的方向、鼓励他们实现自我价值而获得没有遗憾的生命。记住，大议程是核心，客户可以做出真正自我实现的选择。不管客户最终实现了什么样的目标或计划，真正令客户和服务于他们的教练满意的是：今天的生命要比昨天的生命更有意义。

自觉选择

在共创式教练模型中，因为自觉选择直接影响生命的质量，所以它是三大核心原则之一。至少，客户不停地说他们希望获得更为平衡的生活。自觉选择的问题存在于两个层次上：内在生活质量的平衡和日常感受的平衡。

从宏观角度来看，自我实现是指生活在一个有价值、有目的、有活力的生活中。自觉选择是在充满行动的生活中做出选择、最终与追求的愿景相一致的过程。当涉及自觉选择时，客户想要的是一种把控生活的能力。他们需要更多的工具来管理他们的行动和关系，行动和关系可以齐头并进。客户想要更多动力，更少面对某些情况或期望时的无助感，他们希望得到选择生活的感觉，而不是被生活所迫的感觉。他们不希望生活中的每个部分都有相似分量。自觉选择并不是把所有事情都变得差不多。

自觉选择不应与达到极限相混淆。生活的本质不是静态的，而是动态的，人们不断地在平衡。自觉选择不是放慢脚步，尽管有时

需要放慢脚步。自觉选择也不是简化事物，尽管一番梳理之后只剩下“是”或“不是”两种回答。简而言之，大部分客户需要的不是更快或更慢，也不是更少或更多，他们需要的是在通向充实生活愿景道路上的完美支持。让他们找到前进方式是自觉选择教练服务的目标。需要注意的是，有些客户希望平稳驾驶，有些想要不时地在崎岖道路上激情驾驶。平衡的教练过程也可以帮助他们做出选择。

关注每天的平衡

在教练服务中，客户不会把“如何更平衡地生活”当做首要问题，他们关注的是每天或每周摆在眼前的具体问题：无聊的工作、停滞的项目、讨厌的家庭聚会、信用卡债务或新的恋爱关系。一般他们会关注日常生活方面，尤其是那些没有得到期望结果的领域。毕竟，这是他们来找教练的原因——为了得到想要的结果。

客户觉得自己遇到了困难、处于人生的十字路口、走进了死胡同，甚至没有任何选择，想逃避，感到被打败、绝望，甚至迷惑，或者感觉无力、失落或陷入无尽的循环中。渴望帮助客户前进的教练对问题进行分解，使用头脑风暴快速获得排除障碍的方式和方法。而平衡的教练服务开始于客户看清处境的方式，而不是开始于不同的行动方案。从客户角度来思考问题，则更容易找到阻碍前进、停滞不前或卡住的原因。

自觉选择的教练服务工作是为了恢复生活的节奏，让客户通过行动来面对眼前的问题，并最终回到自己的生活中。自觉选择的教

练服务开始于客户发现阻碍自己前行的障碍。如果关注有阻碍的领域，客户会逐渐在这些领域恢复生活节奏，而且关注的过程也是一个学习、思考生活的过程。他们越来越快地找到阻碍他们的领域，并尝试打破其他领域的类似的阻碍。这就是自觉选择的教练服务如何在大议程的引导下工作。当客户意识到他们有权利去选择时，他们也会勇敢地其他领域做出有意识的选择。

各种情况和可能性

客户没能得到他们期望结果的原因多种多样，一般来说这些原因都合情合理。但你会发现这些貌似合情合理的原因很相似。你也会从客户那里听到一些非常困难的状况和无法控制的情况，还有一些不愿面对的僵化计划与期望。这些原因听上去不像是抱怨，有时感觉非常正常且可以理解。

在自我实现的过程中，你会看到鲜活的生命、被尊重的价值观并听到对行动的欢呼声，但也会看到沉闷、愤怒或偏执。关注自觉选择，你会看到生命中充满的可能性、各种各样的行动、自由、创造力，也会看到面对某些情况的无奈或自我封闭、逃避。人们可以清晰辨别自我实现与自觉选择，是因为它们看上去就是调色板上的不同颜色，但这不意味着在教练服务过程中能够非常清晰地区分。你能够非常清楚地区分你选择的是红色还是蓝色，黄色还是绿色，但对于情感的投影却不一定有明确的区分。你会了解到，绝对清晰的教练服务过程不是关键。通过向某个方向移动，你会从客户身上

发现更多东西、得到更多反馈，与客户沟通、交流之后，决定是继续向相同的方向前进还是切换至新的方向。在自觉选择中，教练不可避免地聆听到选择的艰难，不可避免地被困在以自己的视角发现的问题中不能自拔。

自觉选择教练服务公式

自觉选择教练服务公式是获得可能性和行动的公式，公式包含 5 个步骤：（1）不同视角。（2）自主选择。（3）共创式策略。（4）承诺。（5）行动。

1. 不同视角

自觉选择教练服务的第一步是识别客户的视角，然后扩展到其他不同的视角。与一个钻牛角尖或毫无生气的视角来比较，充满可能性的视角更能使客户实施具体行动。

一般来说，人们倾向于用自己所相信的真相来限制可能性。如果客户针对某种状况感到毫无希望，这时就很难唤醒蜕变。毕竟，客户已经收集了很多证据向你表明当前的状况就是死路一条。客户的视角经过长时间的积累沉淀而形成，但它是一个狭窄的视角。客户喜欢用惯性思维来面对一些状况，他们倾向使用僵化的思维来面对特定的场景，一遍又一遍地思考，最终用证据判断自己的想法是正确的、明显的、屡试不爽的。这就是他们的最终宣判。

当人们用某个视角来审视问题时，就有相应的想法、信念、假

设和期望。之后人们根据这个视角的假设来做出预测。因为“事情总是这样”或“就是这种运转方式”，所以人们相信自己能够预测未来。这种视角会强大得只让人们看到过滤后的某些事物。如果某些事物不存在于某个视角范围，则它们是无效的、隐形的或直接被丢弃掉。某些特定的视角会形成成见，习惯性地限制了思考方式。每个人的封闭空间都很相似，而且期望和假设也都相差无几。

客户的视角一般没有多种多样的可能性，他们只是用一种方式审视具体的情况。这也是教练服务中的自觉选择始于自身受到的限制视角，并以选择不同视角为第 1 步骤命名的原因。之后，教练可以与客户一起展开思路，寻求其他的更具创造力、思维更加灵活的、拥有更多可能性的视角。

可以通过简单的提问来获得更多的视角，如问：“可以从哪些其他角度来思考这个问题？”也可以使用头脑风暴来找到其他的比喻或图像从而提供更多有不同创造性的视角。例如，5 年后再看这个问题会怎样？哪些是好的一面？或者选定一个客户的价值观：冒险。之后问：“你是如何看待这个华丽的冒险的？”

时空转换。想象在屋子中间有一个物体，如一个雕像。想象围绕这个物体慢慢地走，从不同的角度观察这个物体。每个视角都会给你提供关于这个物体的更多信息。从不同视角观察事物会有这种效果。教练所关注的视角切换不止是视觉上的视角切换。每个视角都是一个独立的世界，拥有不同的景色、不同的气候、不同的期望。在某个视角世界中的正常事物在另一个视角世界中不一定正常。教练与客户一起探索某个视角时，需要观察不同的时空。在这个视角

里会有独特的语言，有文化规则和一些角色。毫不夸张地说，一个姿势就产生一个视角，因为人们会用自己的角度来描述某个事物并使之具体化。

考虑这个视角：“在森林里漫步可以融入自然世界中。”感觉一下这段文字，你可以闻到森林的味道、听到大自然的声音。而且如果你允许你的身体处于这个视角之中，你的身体也会配合你的态度和信念。现在，请注意不同视角给你带来的强烈变化。又一个视角的感受：“在一个危险的、杂乱的、布满昆虫的、举步维艰的森林里穿行。”感觉这段文字的变化。身体的姿势会随着不同的信念和期望而发生变化，你能感受到的气味都会不一样。

这是从感受两种不同视角在森林里穿行的感觉。没有对错之分，尽管某些人会支持某种视角的感受，并不断收集相关证据来支持他们的判断，并坚持这是正确的、真实的感受。

主题。步入森林的例子也强调不同视角中主题清晰的重要性。一个确定的、便于识别的主题，就像放在房子中间的雕像一样。主题可能是某种状态、一个必须要做出的决定、一个事件或一组事件，可能是预期的行动或机会，也可能是某两个人的关系或客户与某些事物的关系如债务、癌症或技术问题。注意，主题越明确就越容易进入某个视角，即使是一种关系。主题应该是中性的，不积极也不消极。客户对某个主题的反应会激发某种视角，而且这个视角伴随着情感和判断。

2. 自主选择

尝试不同视角就像在地图上探索富饶的大陆一样，你可以让客户站在不同空间感受不同的视角，就像穿上不同的衣服，感受不同的气氛和语言。最终客户需要选定一个视角——可能是你之前用过的、好几种视角的组合体甚至是通过探索展现出来的新视角。

在自觉选择教练服务公式中，让客户有选择权比选定某个视角更为重要。有选择的意识是指有选择权的意识，要感觉绝对、不犹豫地控制着自己的选择。客户如何选择也会慢慢拉开客户与教练之间教练服务过程的序幕。客户的选择是当机立断还是一时冲动？有没有充足的分析或详细的对比？这些信息都会成为你了解通常情况下客户如何处理和做出决策的重要背景信息。

3. 共创式策略

在自觉选择教练服务过程中，提出共创式策略是一个连接意识和行动的桥梁。共创式策略认为关注行动不止是关注行为，它还包括了激励和支持每个具体行动的态度与情感状态。

与自觉选择的原则相一致，教练开始扩展可能性的范围，这样行动就会充满活力，且各种可能性生成了多种多样的行动选择。这是一个刻意的扩展阶段，目的是强调创造性。头脑风暴是一种产生想法和选择的方法，但不管采用何种方法，教练的职责是鼓励客户走出熟悉的领域，扩展无限可能性。扩展的目的是重新定义可能的含义，让客户跨出老的边界并且超出现实的范围。现实的定义一般都是从狭义的角度来定义的。

给出各种可能的行动之后，下个阶段就是缩小行动范围了，这是自觉选择教练服务的下一个选择点。再次确认这些行动会将客户引领至更为和谐的状态。有一种被戏称为过于乐观计划综合征（Overly Optimistic Planning Syndrome, OOPS）的状态是值得关注的。本书鼓励创造出多种多样的可能性，并且点燃客户的动力之火使之付诸行动。虽然可能性的范围扩展了，但不能让客户感到筋疲力尽，所以必须有意识地在关键领域使用共创式策略。这里有一个平衡点，平衡点的一端是什么是可能的，另一端是哪些是有效果的。没有一个完美的公式来计算平衡点，这也是需要不断在客户行动的过程中进行学习的原因。

最终，教练的目标是让客户对带到教练服务过程中的问题采取行动。把对话推向行动是通过缩小行动列表来实现的。在教练服务过程中仅对客户的问题或生活进行非常深入、广泛的交流是远远不够的，关键是让客户有在真实世界中能够做到的、能被看到的、能够被记录的行动。（教练在线工具箱有一系列策略和计划工具供读者参考，可登录 <http://www.coactive.com/toolkit> 获取。）

4. 承诺

如何维持改变的动力是教练面临的挑战之一。客户经常选择不同的方向使他们走出死胡同或停止徘徊，但是，一旦前进，是什么维持着前进的动力呢？做出承诺是答案之一。

超越选择。即使是共创式的方式，策略有时也只是一种头脑活动，不过它强调的是用不同的方式来思考以使事情发生，针对不同

行动分配资源，计算得失。提出策略可以成为一种智力练习，但是客户认为策略是外部的东西。作为教练，你希望策略能够存在于客户内心，不仅是存在于可能被其他的思路取代的头脑中。所以，在你邀请客户实施行动之前，确定他们能对自己的计划做出承诺。

当人们做出承诺时，他们就会获得神奇的力量和决心。做出承诺远远比做出选择重要得多。人们在吃咸还是吃甜的问题上进行选择，在关于他人、生命或行动方面的问题上做出承诺。承诺意味着没有后路可退。你画出一条线并要求客户跨过这条线走向新大陆时，你应该问客户：“你会对计划和行动做出承诺吗？你会做这些吗？”到目前为止，客户也只是简单地参与，一旦他们意识到自己做出了承诺，他们就会真正经历蜕变。而且当你问及“你会对这个计划做出承诺”时，将引发客户对利害关系的思考。现在不是说这个月减掉 10 斤体重或还清信用卡的账务，而是说控制自己的生活。承诺的力量非常强大，有时教练会让客户在地板上画一条真实的或虚拟的线，当他们准备好迎接承诺之后，深呼吸并跨过这条线。此时，客户必须真正准备好了去迎接承诺。

认可或接受（Yes）与拒绝（No）。“认可或接受”（Yes）与“拒绝”（No）在任何语言里都是最简单的词汇。然而针对问题的不同场景，这两个词也可能成为最难说出口的词汇。当客户准备对行为做出承诺时，他们必须认可自己的计划或做出其他选择。

在承诺的场景下，这两个词有着更深层次的意义，并且会一直贯穿客户的生活。对于简单行动的认可是对深层次事物的承诺、誓言甚至是全新生活方式的认可，同时也拒绝了老的信念、期望、自

我否定的状态、习惯性的反应和对他人的要求。作为教练，需要聆听“认可或接受”和“拒绝”更深层次的信息。你可以让他们参与“认可或接受”和“拒绝”的练习，更清晰地了解他们真正的选择。例如，你在生活中的哪些情况下经常“接受”别人的想法？哪些情况下经常“拒绝”？在面对你妻子的时候，什么时候说“Yes”，什么时候说“No”呢？

5. 行动

行动一般不会对在教练服务过程中发生。从教练的角度来看，这是某种形式的解脱，它缓解了走向辉煌、完美或蜕变所带来的压力。教练服务之后做或不做的行动发生在两段教练服务过程之间的客户的日常生活中。这是行动的强大之处。如果没有行动，自觉选择的教练服务是不完整的，只能是一些令人享受的观点对话。行动融入客户的生活中，并保持客户的前进方向和动力。

下一章，你将从“前进”的角度审视并探索哪些事物是有效的、哪些又是无效的，最后一起与客户回顾所学到的内容，你将发现他们在生活中想要的事物能够平衡各种情况和可能性，并有更多选择权。

对话示例

教练（在聆听客户工作上缺乏激情的状况之后）：我猜对于现在这个项目来说，你之前的设想更为激进。

被教练者：我这还是有所保留的。我之前设想的这个项目是百里挑一的项目。

教练：不是吗？

被教练者：不是，绝对不是百里挑一的项目。麦片粥，我感觉是放了一天的麦片粥。

教练：听上去好像这放了一天的麦片粥已经到你腰的部位了。

被教练者：是啊，这让我寸步难行。项目经理根本不重视这个项目，还把一半的人调到别的项目上去了。真没劲。

教练：你现在在用麦片粥的视角来审视项目。这个视角中的气氛怎么样？

被教练者：气氛？老套的、陈旧的、等级森严的。

教练：很难从中获得动力？

被教练者：确实是这样。

教练：想从别的角度来审视一下现在的状况吗？

被教练者：当然，任何事情都可能带来进步。

教练：那么其他不同的视角会是什么样子呢？

被教练者：嗯，我感觉是炎炎夏日的假期。暑假的感觉，没有老师，没有课本。

教练：很好，这个视角的感觉是什么样子？

被教练者：自由。我可以想干什么就干什么。

教练：好吧，让我们用一种方式来记录我们的过程。画一个圆，像切饼一样，把这个圆分成8份。把“麦片粥”放到其中的一角，然后选择一角填上“暑假”。可以吗？

被教练者：好的。

教练：还有其他哪些视角？

被教练者：我不确定了。

教练：有哪些事情是你非常喜欢去做的？

被教练者：我家里有一个作坊，可以做一些小木工活。这是我的爱好，能让我放松。我喜欢自己慢慢做一些手工。

教练：听上去对于这个视角你有一个非常清晰的感觉。

被教练者：哦，是的。在这个视角里，我几乎能闻到木头的味道。

教练：我们给它一个什么名字呢？

被教练者：就叫它工作坊吧，有创造性、令人满足和有用的。

教练：还有没有审视当前状况的其他方式？

（被教练者又找出了几个视角，包括一个名为“图书馆”的视角。教练和被教练者逐个探索这些视角的不同特点。）

教练：看一下我的笔记，我们已经说了 6 个不同视角，加上麦片粥的那个，已经是 7 个了。你会选择哪个视角？

被教练者：图书馆的这个。

教练：那么通过图书馆的这个视角，你看到了什么？

被教练者：我希望项目高速前进，队员们有创新性，相互配合。我说过，但这在短时间内不会发生。然而，我比较感兴趣的是进入相关领域学习。我有时间。我用图书馆来做比喻是因为这是一个安静的场所，专门给学习准备的场所，并且拥有很多资料可以挖掘、探索，在这里没人能打扰我。

教练：太好了。现在你站在图书馆中看着自己的项目，你能看到哪些选择？你用你的时间会干些什么？

被教练者：有一些线上资料我想看一下……我还想买两本书。有个爱尔兰的朋友，我想跟他聊一下。我们前几个月邮件沟通过，他有过相似项目的经历……过几个月会有个大型会议，我可以问问公司是否能让我参加。

教练：很多选择啊。你觉得哪件事情会有挑战？

被教练者：针对项目主题写一篇文章，这个应该有一些挑战。

教练：你会做哪些事情？

被教练者：我会控制自己的时间。我会善待我面前的每个机会。我会用这个低谷时期来规划我的职业生涯，向我羡慕的同事学习。可以说用这段时间来增进我的专业技能。

教练：你会拒绝哪些事情？

被教练者：很明显。我不希望我自己牢骚满腹。更重要的是，我会对那些无助的感觉说“不”。

教练：你有多想去写那篇文章？

被教练者：非常想。这件事肯定很有趣，这件事甚至会引出其他的可能性。

教练：好。在这件事上你能给出一些承诺吗？

被教练者：我可以对一些行动做出承诺。

教练：我正想说呢，你想在下次见面之前，承诺一些什么？

被教练者：一个大纲。就像我说过的一样，我需要做一些调查，或快速浏览一下某些资料这样，我能有个大纲。

教练：好吧。我有个请求：在咱们下次见面之前把这个大纲通过电子邮件发给我一份。你会发给我吧？

被教练者：让我把这件事放到我的日程安排里面。嗯，我会给你发邮件的。

自觉选择

自觉选择教练服务公式或自觉选择教练服务过程都是让客户参与到行动中。就像滑雪者快速从山上滑下、在每个旗门处灵活转弯，人们要行动，在运动中体会那令人享受的极限过程。如果你感觉滑雪者和雪山让你紧张，那么可以选择滑冰和跳舞，优雅地表现出平衡的艺术，达到学习的平衡点，在控制中实现更多的可能性。

教练不仅通过一些行动协助客户。教练服务不是一个简单的服务，它需要让客户在生活中增加更多的行动。达到自我实现的训练是帮助客户找到能够与客户价值观相一致的行动。自觉选择教练服务的过程会帮助客户选择人生方向，平衡事情轻重缓急的方式、期望解决事情的视角。在帮客户选择人生方向时，教练需要帮他找到走向人生方向的道路，因为教练的目标是帮助客户创造走向人生方向的道路。在自觉选择教练服务过程中，客户的行动会引导他们驶向他们所选的人生方向，并最终走向美丽的景象。

第 10 章

活在当下

一般来说，客户接受教练服务，不是想用不同的方式做事情，就是想做不同的事情。他们希望设定一些目标，并基于这些目标设定计划、产生行动、使用教练服务提供的责任感保持行动的动力。客户希望在行动中达到目的，而不是坐以待毙，所以许多教练很自然地都关注于推动事情的前进、关注客户美好的未来和通向这美好未来的道路。这就是向前学习的、大步前行的、挥动手臂的教练服务状态。但在共创式教练模式中有比完成任务更重要的事情，教练关注的是客户的人生经历，而不只是一堆等待完成的行动。实际上，客户是希望享受这一旅程的，希望细细品味生活中的点滴和每个精彩的片段。

一般来说，达到自我实现和自觉选择的过程关注行动推进。教练和客户可以意识到哪些外部事情正发生于客户的生活之中，并能观察到结果。教练服务强调推进过程的专注性、直接性和意图性，这是形成与创造的过程。行动导向经常使某些事情有很强的倾向

性，而客户充满力量、向前眺望。

活在当下的教练服务关注当前的内心体验，它的目标是加强客户对当前意识能力的提高并且能为这个提高命名。在活在当下的教练服务过程中，有很多事物展现在当前，客户对这些事物抱有好奇心，于是减慢前行的速度去寻找和欣赏这些事物。某些时候最重要的蜕变发生在内心，而且这些内心的蜕变一定要在外部发生转变之前发生，在当前的这个时间点沉浸于客户的生活之中。放大这种感觉，就像一会儿在群山之巅，一会儿在山谷之底。

各种探索和深入的经历都是为了展现更加立体的生命。扩展当前的人生意识，可以感受人生的顶峰和低谷。这是活在当下的大议程：完全感受并完整表达当前的人生状态。

活在当下的表现

活在当下的教练服务关注客户现在的状态。想象人生是一条河流，一条随着时间流淌的河流。某时河流是平稳的、平静的，某时突然湍急起来，紧跟着就是一个瀑布。河流中有旋涡、暗流和沼泽。人生的河流突然变窄，变得湍急。活在当下意味着你能意识到你在人生河流中的状态：是轻松享受天空和阳光的仰泳，还是在浪花中翻滚挣扎。客户有自己的计划和梦想，而且有时不喜欢自己目前在河流中的状态。但是你处在急流之中，就只能做在急流中能做的事情。你可能不希望这样，但没办法，你就处于那种状态。你可能正在忙于为未来制定计划，但你也活在当下。你正在人生旅途中，就是在这个时候，现在。

教练与活在当下

想象一个阳光明媚的下午，一条河流反射着太阳的光芒，波光粼粼，有些耀眼。太阳光的反射可能使你的行动有些慌乱，但是，通过一个偏光太阳镜来观察河流，耀眼的反射可能就不是很明显了，你能够看到水的流动。教练的职责是透过表面看到本质。在活在当下的教练服务中，你会聆听那些表面之下的声音，感受那些格格不入的骚动、不一致的信息、某种内心的反抗、不安。这有可能是暗流即将影响河流的信号。教练第三层次的聆听可以让你捕捉到这些信息，而且激发你的好奇心。很多时候客户会不自觉地表现出这些信号。

活在当下的教练服务

作为教练的终极目标是辅助客户创造他们所希望的工作和生活。从某种意义上来说，教练始终关注于走向想象中的未来。然而连接当前和未来的最短连线不一定总是直的，有时就是一个曲线，一个U形的过程（见图10-1）。有时这个过程是把U形倒过来的路线。

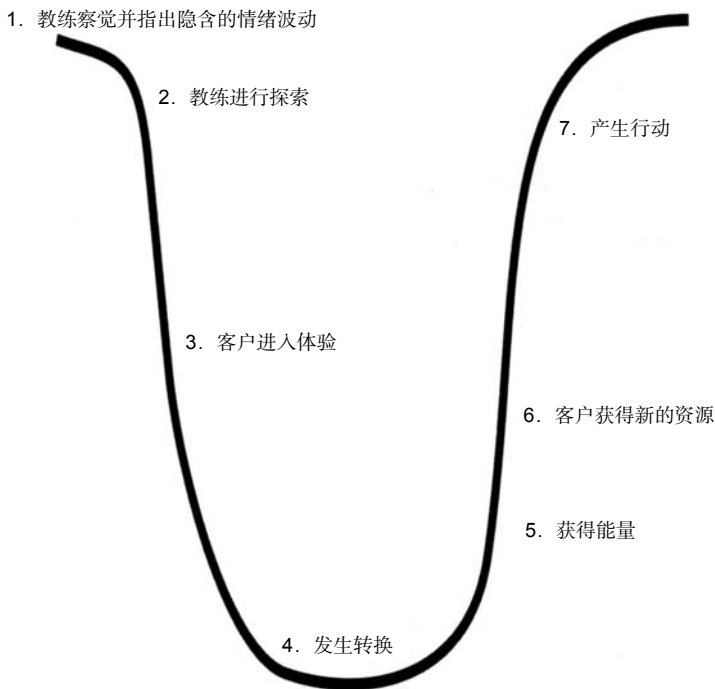


图 10-1 活在当下路线

具体过程分为以下步骤：（1）教练察觉并指出隐含的情绪波动；（2）教练进行探索；（3）客户进入体验；（4）发生转换；（5）获得能量；（6）客户获得新的资源；（7）产生行动。

1. 教练察觉并指出隐含的情绪波动

作为处于聆听第三层次的教练，会在对话过程中发现表面之下一些莫名的感觉。教练可以感受到一种无法言表的感觉，这种感觉阻塞你、囚禁你、让你处于不断检查和管理中。活在当下的教练服务通过教练的力量来意识这种情绪的暗流，这些暗流也是教练服务对话中重要的一部分，揭示了客户最看重哪些事物。情绪的能量会

一闪而过，有时不明显，有时又非常醒目。

例如，客户描述部门政策的变化，字面之下你能听出来他在强忍怒火，好像一条喷火的龙被不公平的政策激怒了。这时，你应该变得好奇。很明显某些比政策本身更重要的事情存在于表象之下，这就是对客户的感受造成影响的东西。这也可能以相反的方式表现出来：你期待客户非常兴奋地面对刚刚获得成功，但是客户的声音却异常平淡。这是另一个好奇的好理由。

当教练听到某件事时，应说出当时的感受并为感受命名，同时建议客户关注这个地方。在给出的例子中，作为教练的你应该分享你的所见所闻所想而不应该有任何的判断或意见。可能只是简单说：“听上去你非常重视这个地方。”特别是在教练和客户关系形成的过程中，你也可以更具体地说：“这不是你所期望的结果，听上去你很失望。”

教练要求客户观察事实或数据表面之下的内在内容。问客户：“为什么会这么做？”一般来说，最有力且最有效的教练服务是关注客户感觉最重要的地方。当教练指出在表面之下的能量或情绪时，教练也给客户提供了了解哪个是明显重要事物的机会。客户一般不会做好观察表面之下事物的准备，他们一般会把情绪的表达控制在严格的范围之内。通过邀请客户针对某个主题进行能量和情绪的探索，给他们意识这些真正影响他们生活的问题的机会。

2. 教练进行探索

一旦你听到波动并为它命名后，下一步就是探索这块领域，但

你应该先征求客户的同意。这是很重要的，特别是在形成教练关系的过程中，作为一名有经验的教练，你会发现你有很大的自由度来引领某些客户进入对他们有益的领域之中。这些客户已经给你足够的授权，跟随着你的引领进入某些教练服务环节中。对于另一些客户，特别是刚刚开始教练关系的客户，需要一些授权来创建一个更安全、更能鼓励客户的环境来探索表面问题的更深一层状态。

活在当下教练服务的目标是关注当前的真实状态。一个探索当前场景的有效切入点是关注一些直接的表现：呼吸变化、紧张情绪、皱起的眉头、紧缩的喉咙、心跳的加速。一般来说，身体是表现客户内心感受的丰富信息源。

比喻或图形是另一个探索当前场景的有效切入点。与文字相比，有时图像更能描述当前的感觉：感觉像小小的球……感觉像充满气的气球……感觉像走过齐腰深的沼泽……感觉像绕着一个小圈子不停地飞呀飞……

3. 客户进入体验

客户进入体验的关键是让客户有真实感受或体验情绪。即使是几个字，客户也必须为这种感受和情绪命名，因为仅谈论这种状态是不能产生蜕变的。作为教练，你应该可以区别出表达失望的对话和回顾失望感受的对话。在教练服务中从逻辑上了解是什么造成了失望是一个良好开端，但教练还需要面对更深层次的了解和学习。

4. 发生转换

发生转换是一个你能感受到的改变能量的时刻。人们将有更深层次的能量和情绪的体会，之后就是蜕变：空气变化、语调变化、灯光变化、语气变化，很难找到合适的词语来描述，但会感到一种新的力量。人们不再潜水了，开始浮出水面了。

把教练服务过程描述为一个完美的 U 形曲线，但是能够按照这个完美曲线进行的具体教练服务过程几乎没有。很多时候，你如果描绘出这一过程，你会发现教练服务的不断深入，会出现停滞、前进、再停滞等往复的情况。对于活在当下的教练服务过程没有完美的模板，因为教练会不断地遇到新的响应。但你作为在第三层次聆听的教练，总能感觉到客户是否已经到达了 U 形曲线的另一边了。

5. 获得能量

转变一般都伴随着开放、释放或扩展的感觉。情绪有强大的能量。如果情绪受到压抑，则能量会被限制和控制。活在当下的教练服务释放了被压抑的能量，并且使情绪的能量再次为客户服务。被压抑的能量会产生动态感受。这种动态的感受会比较清晰地区别于自我实现和自觉选择，因为它关注客户表面之下的情绪能量。通过这种方式，情绪变成了动态过程中的能量即客户的“e-motion”。活在当下讨论的是什么是真实的，很多时候情绪可以反映客户最真实的状态，并且成为前进的动力。

6. 客户获得新的资源

管理、控制和压抑情绪需要很大的努力，但也能够扩展内心力量。一旦发生转换，客户会发现自己到了一个全新的富饶大陆，并且能够获得更多的内心力量。做出人生选择的能量一直都存在，这不需要新的能量，这些能量来自客户最关心的问题。客户会变得非常愿意完成一个又一个的任务，即使在战场上。

7. 产生行动

在产生行动这一步骤中，你会感到一种前进的力量，从而进入一个新的阶段。周围的气氛发生了变化。客户体会到更多的支持或感觉看到更新、更亮、更丰富多彩的光芒。他们也可能感受到温暖或顺畅，或者更放松、更平和、充满更多的力量，或者感到有更少的阻碍、更少的阻力。在很多种情况下，可以将这种全新的感觉与客户新的理解和意识相联系。活在当下教练服务的产出物是一种新老知识结合、更新之后的内在感受。教练服务是进步的过程，有时这个过程是从经验开始的，而不是跳过经验。重要的是，某些时候蜕变人生的信息会从情绪的探索过程中跳出来，展现在客户和教练面前。

拥抱感受

以上步骤也适用于那些不愿意深入体验的客户们。客户会被进入下个阶段或进入下个项目或挑战所驱动向前，从而忽略了对成功

的庆祝，也忽略了发现推动自己走向成功的真正原因。

某些客户经常而且是长期被告知他们应该保持谦虚的态度，不应该过多地关注自己，这样可以避免自夸，但这也让他们错过了认可自己和学习的过程。有些客户害怕自己被喜悦冲昏头脑，或者他们认为享受喜悦是完全没有必要的，或是他们没有意识到享受喜悦的重要性。作为教练，你的部分职责是再聆听这些阻止客户感受到全部音乐的因素，当客户忽略音乐的低音和高音的时候，他们将失去音乐给他们的真正享受，最终将剩下为数不多的音符，只能演奏出单调的生命乐章。

感受是信息，而不是症状

承认感受和情绪的存在是活在当下教练服务的内在特性。当客户敞开心扉谈论某个对他们异常重要的问题时，对话的过程中应该能够有不同的感受和体会。有时教练会感到震惊或迷惑，他们认为这些是客户感受的反馈，教练关系转变成了治疗的过程。

但情绪和治疗不一样。情绪就是情绪，某个人激动、生气于受到不公正的待遇，这不能说明他心智已经不稳定了。他有人类的反应，这很正常。如果客户哭泣，这不意味着他生病了，这只是人们表达强烈感受的一种方式而已。

教练应该允许或鼓励情绪的表达，如伤心、痛苦、生气或失去。情绪是一种正当的表现形式，和文字、音乐、舞蹈一样。不要对这种情绪过分敏感，不要试图找到客户受伤或生气的原因，因为这只

是合理的反应。情绪产生的原因不重要，重要的是你要接受这种感受和情绪。作为另一种一般的反馈，教练不应尝试治愈或阻止这种情绪，只需要探索和认可它：“这种感觉真强烈，我能感受到你一定很痛苦。”

情绪是人类正常功能的一部分，不是疾病的某些症状。完整、健康且思路开阔的客户有对自己情绪的全面调动能力，隐藏、逃避、掩盖会让客户陷入误区。人们的感受给了人们表达自己的一种方式。这个过程可以非常透明。如果阻止这种情绪的释放或表现，把它封闭在内心之中，人们就失去了成长的机会。如果压抑自己的情绪，人们在生理和心理上就会生病。因为教练的鼓励，甚至是提出的挑战，活在当下的教练服务会发生在有情绪表现出来的地方，进而让客户进入情绪痛苦的区域和自己的经历之中，以此来探索学习哪些事物才是最重要的。如果不重要，这些区域就不会拥有情绪的能量。客户进入这些区域时，会发现更加真实的自己，思路变得更加开阔，并且能够在情绪波动中释放出更多能量。之所以提及“e-motion”是因为情绪可以驱动人们不断进步。如果没有客户或被教练者对于这个领域的探索工作，教练服务过程就会缺乏广度和深度。

即使活在当下的教练服务过程充斥着强有力的情绪，也应该给幽默留一些空间。用幽默的方式探索一些内心的禁区能够使客户有信心探索黑暗的区域，或让他们好奇于幽暗水池的深度而不是害怕被淹死。

对话示例

客户：看样子我又得把我尘封已久的简历拿出来用用了。

教练：海外那个职位有消息了吗？

客户：有一些消息，但不是我想听到的消息。所以我不得已又开始重新找了。

教练：对于那个职位你花了很大的力气。我还记得你上次面试之后激动的心情，但听上去你现在感觉不太重要而要放弃了。哪个是真的呢？

客户：我目前的工作还算体面，海外那个工作对我来说有些风险，会改变很多事情。

教练：风险也不能让你有这么大的变化啊。

客户：我知道，确实不仅是风险。说实话，我很失望啊。

教练：不是一点的失望吧。我都能听出来。

客户：是的，非常失望。

教练：我能感受到它对你的影响。

客户：这事我都不想细说。

教练：我能理解，但是看上去它影响了你的生活。

客户：唉，这是事实。我都记不起什么时候开始不高兴的，和应聘不成功没什么关系。可能是我太想离开这个国家了。

教练：你感觉到了什么？我感觉到了一些悲伤，你的感受是什么？

客户：就像被人一拳打到胃上，我感到无法呼吸，甚至站都站不直。

教练：什么使你痛苦？

客户：失败、等待和浪费感情。

教练：现在我们可以挖掘一下这些感受？我觉得我们应该认真面对而不应该跳过。

客户：当然，我希望能够摆脱这些情绪，然后轻装前行。

教练：你被别人打的地方，现在感觉怎么样？

客户：黑的，凹进去，感觉像一个山洞。

教练：你在这个山洞里吗？

客户：是的。

教练：现在你能感觉到什么？

客户：我坐在那里，手托着脑袋。

教练：情绪怎样？

客户：悲伤地坐着。我感觉被打败了，完败。

教练：好，我现在需要你做的是把声音调大一些，就一点。如果原来是 5 的话，现在调到 6。

客户：是悲伤吗？

教练：是的，内心被击败的感受。我在这里听着。

客户：好的，我现在的音量是 6 了。

教练：你发现了什么？

客户：一种失败的感觉。像一大波的失败，冲垮了一切事情。

教练：一大波的失败？你是否在安全的位置？

客户：是的。

教练：要是可以的话，尝试把声音调到 7。

客户：现在我真正感受到了失败，梦破碎了。就像我用最后的机会创造的某个事物突然消失不见了。

教练：这个对你很重要。

客户：非常重要。

教练：现在你发现了什么？

客户：发现我可以把声音调小一些了。

教练：你想现在就做吗？

客户：是的。

教练：现在有什么感觉？

客户：我感觉我肩膀的担子轻了许多。

教练：你现在在什么地方？还在山洞里吗？

客户：不，我现在坐在码头，看着远处的大海。

教练：你从中学到了什么？

客户：学到一些事情。第一，我开始没有意识到这个职位对我的重要程度。还有，落选让我如此难受，特别是我自认为完全可以胜任的情况下。第二，我看到我一直在控制着我的命运和感受，就像我控制着对失败的感受一样。我能选择去感受一些好的事情。

教练：还有什么？

客户：我的简历，我还想在上面再花一些时间。而且我想再去找一些海外工作机会并做一些调查。

教练：很好。这周的某个时间，创建一个有最后期限的计划并且给我发一份。好吗？

客户：好。

教练：我还有个请求——一个家庭作业——需要你花一些时间回答一个问题：“我从失败之中学到了什么？”你会做吗？

客户：不是开玩笑吧。

教练：实际上没开玩笑。关于找工作，我相信你知道应该做些什么——写简历，参加面试，做需要做的一切。挑战失败，你如何生活在失败的感受之下。这种极端的状况可以使你失去平衡。如果你有更多的能力来面对失败，你希望这是什么样的能力？

客户：我想是自由。它会把失败转变成学习的过程而不是对我的审判。就是我不需要愉快地做这些事情？

教练：你有选择的，一分钟前你不是说过吗？这肯定不会是你最后一次面对失败。如果现在你可以面对，就可以在这方面增加一些经验来面对未来相似的状况。

客户：像一个情绪健身中心。

教练：有点像。宇宙给你提供了健身的场所，所以咱们要很好地利用它。

活在当下和责任担当

共创式教练模型非常清晰：教练带着若干能够深化学习和推进行动的要素进入教练关系。责任感在活在当下的教练服务过程中的重要程度和在自我实现、自觉选择的教练服务过程中是同等重要的。没有责任感，即使用尽教练技巧，教练服务过程也会像没有发生一样。教练服务的行动发生在客户的生活之中。活在当下的教练

服务所产生的行动会支持客户在教练服务过程中发现事物。例如，在过程中发现客户会因为拒绝别人的要求而感到内疚和失望。在这个例子中，客户为了不让别人失望而背负了很大的压力。责任感会是冒着让别人失望的风险，在接下来的一周内拒绝别人 5 次，并观察会有什么事情发生。也可能是融入客户生活之中的某种习惯或实践，如在每天结束的时候记录一下拒绝别人的次数。

陪伴

陪伴是一个用来表达“伴随”的词汇，这个词经常在活在当下的教练服务中被使用。例如，可以说：“失望的情绪正陪伴着他。”也可以说：“教练陪伴着客户和其失望的情绪，就像拜访在医院住院的朋友。”你的目标是陪伴他。除了你待在那里，其他什么都不需要做。但待在那里不仅是出现在那里，陪伴意味着投入、用心、开放、甚至是互动地出现在那里，但除了单纯与某人在一起的过程外，没有其他的目标。陪伴是一个非常强有力的第三层次聆听环境——一个感受深层次分享的层次。当你与客户达到这一层次时，他们不仅会非常自然地跟你分享他们的想法和判断，而且还会向你表达经历过的真实情绪。

禁区

活在当下的教练服务经常出现在客户面对陌生的区域不想进

人的情况。作为教练，你的好奇心应该被激起：客户不愿意探索的区域是哪里？客户不愿面对什么？你会听到很多的辩解：“我不想看到更多的混乱和指责”，“我不想担心钱的问题”，“我忍受不了我上一份工作造成的失败后果”，“我忍受不了这个人带给我的快乐”。

因为客户的生活把他们引向他们不愿意去的方向，所以感到不适，甚至悲惨。在这种状态下的客户一般会采取不同的形式逃避这些区域。渐渐地，他们的生活充满了逃避。他们不知道失去这些区域对他们的生活意味着什么。可以画一个大圈来代表客户全部的生活（见图 10-2），在圈中标出客户不愿意进入的区域。每个用不同颜色表示，并给出相应名字：这是客户不愿意面对的愤怒……失望……承担风险。当每个部分被填满颜色时，就会发现客户的整个生活已经剩下不多的空间了，难以在“禁区”的空隙中穿行。

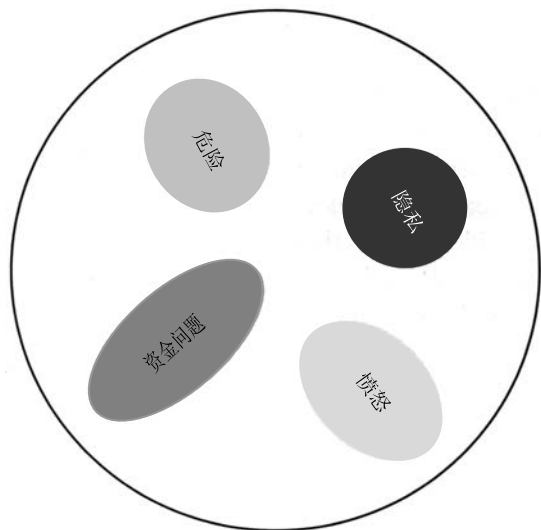


图 10-2 思路的重新导向

活在当下的教练服务帮助客户提高了面对逃避或抵抗情况的能力。作为教练，很大一部分工作是帮助客户找到哪些是真实的、真正的和重要的事情，然后让客户可以做出好的选择。教练也可以把自己的职责描述为帮助客户停止回避、演戏或逃避。在这个能够赋予能量的区域，客户将在生活和工作中做出更好的决定，更好地强化人际关系。

在哪里止步

在教练离开他们不愿触及区域的主题探索之前，要问一个非常明确的问题：“我生活中有哪些不愿意提及或探索的区域？”这个问题的答案非常重要，因为教练将不愿意与客户一起探索这些区域。教练可能因为触及这些区域而停止整个教练服务过程。例如，教练不习惯面对金钱、愤怒或拒绝，则会在教练服务过程回避这些问题。但客户可能愿意或需要触及这些区域。如果教练没有对这些限制区域有所感觉，则将对客户不负责，因为当他们准备在这些区域开始探索时，你却把客户领到别的地方。因此，教练必须要经历一个非常严格的自我发现的过程，比较理想的状况是跟随着自己的教练来实施这一过程。进入这些领域并逐渐使之包含于自己的生活之中，这样，在日后教练服务客户的过程中就可以触及这些部分了。

融会贯通

到现在为止，已经介绍了作为不同教练服务方向的 3 个核心原则。因为在书中是分别叙述的，所以让你感到教练服务过程始终跟着某个原则，要从开始的问题到最终对行动负责任。实际上，作为教练在某个单独的教练服务过程中应该结合使用这 3 个原则：自我实现、自觉选择和活在当下。

整合原则

自我实现、自觉选择和活在当下这 3 个原则就像 3 种不同的工具。当教练和客户一起探索价值观、未来的愿景或面对阻碍客户实现梦想的一些坏习惯时，教练会从自我实现的工具箱中拿出一些工具。教练在帮助客户从不同视角来审视某个问题时，或者考虑计划和行动选择时，选择的工具来自自觉选择的工具箱。针对当前状况，教练形成某种环境并且挖掘当下的更深层次的信息时，工具来自活在当下的工具箱。作为教练，你如何判断用什么样的工具开始教练服务过程？你如何判断何时切换到不同的原则？对于这种问题的

简单回答是教练服务的方向开始于第二或第三层次的聆听。

像之前提到的那样，在共创式教练模型中，教练服务的目标和关注点还有教练服务过程中发现的问题全部来自客户一方。客户安排教练关系和每次教练服务过程的议程，这是他们的职责所在。

选择使用哪种教练服务方式是教练的职责所在。实际过程中客户依赖教练，并跟随教练所引导的教练服务方向前进。基于客户在教练服务过程最初的陈述，教练会选择一个方向。在聆听模型中，可以认为教练正在专注于客户一方，感受双方连接的强度，并处于聆听的第二层次。教练也会注意到客户语调的变化、语言的节奏变化或呼吸的深浅变化，以及彼此创建的氛围变化，甚至会不断感受关系的强度变化：客户是越来越近，还是越来越远？正准备逃避，还是开始防御？教练现在处于第三层次的聆听状态。对于教练来说，教练服务过程到底走向哪里的提示信息就在使用第二和第三层次聆听的当下。这种高层次聆听的方式对于教练的工作至关重要。教练聆听各种强弱的感觉信息，并使用这些信息引导出下一个问题或选择接下来使用哪种教练技巧。

教练过程绝对是一个需要全神贯注聆听并且与表现出来的内容共舞的艺术。这不是一种可以简单学会的技术，不可能是“当客户说‘A’，教练就可以问‘B’”那么简单。作为教练，你也不可能关注将要使用的工具，思考现在处在哪个原则之下，模型中的哪个要素正在使用，或者正在从词汇表中使用哪个技巧。如果是这样，你的聆听处于第一层次。如果你处于这个层次，你将与客户断开连接。这种事情在最好的教练身上也会时不时地发生，发现之后教练

需要恢复并重新与客户建立连接。

需要注意的是，共创式教练强调与客户重新连接，而不是与客户的问题重新连接。在教练服务的过程中，教练的主要责任在于帮助客户找到最合适的一些行动，并且支持他们使之保持在设计好的道路上，帮助他们从自己的身上学习到更多内容，实现开阔的思维和灵活的思路，最终摆脱教练的帮助独立获得答案。作为教练，总是不断地赋能给客户，使之能够独立面对挑战。

急于识别出问题，并尽可能用最短的时间找到问题的解决方案，这种思维方式已经融入教练的血液之中。是的，对于一些亟待解决的关键问题确实应该识别出问题，但在教练服务之中应从更长远的角度来审视客户和客户的生活。在共创式教练服务模型中，教练把握着客户的大议程——和谐共鸣、充实的生活、充满选择和有目的的生活。教练帮助客户在一个更大的场景下审视自己带入教练服务过程的问题。作为教练，想要了解客户问题的所有信息是非常危险的，虽然这可以更好地帮助客户。大多数情况下，教练高估了自己对信息的需求。毕竟，客户是自己生活和工作问题的专家，教练是帮助客户找到下一组行动和收获行动经验的专家。

到现在，教练应该知道，客户没有肤浅的问题，只有肤浅的教练服务过程。在具体问题的表面之下总有某些重要的事情，但说不定这些问题不值得客户或教练投入时间来处理。教练的部分职责是分辨问题是否对客户的生活产生重要影响。每个客户的具体情况都有让客户更加走进自我实现、自觉选择和更好地活在当下的潜力。客户带入教练服务过程的问题，只是大拼图上的一小片而已。问题

应该被郑重对待——不是为了把问题解决之后不再发生，而是向着更大目标前进的一个机会。最后，这就是教练服务真正的杠杆力量：不是对某个孤立问题的解答，而是让客户获得更多的能量、打开更广的思路、活在一个更真实且更有意义的生命之中。

示例教练服务：结合之前的 3 个原则

客户：接着上次的话题，我还在思考着买下上次谈到的那家公司。

教练：你一直收集着信息与数据……

客户：而且我又和那个经纪人聊了一次。

教练：在你看来，这次潜在的收购，你在什么位置？大的景象是什么样子的？（愿景：自我实现）

客户：大的景象，比较有风险。

教练：我注意到之前这“风险”并没能让你停下脚步。实际上冒险是你的价值观。当前的这个风险和之前的风险有什么不同之处？（价值观：自我实现）

客户：有点复杂。

教练：我们来分解一下这个问题。首先，我相信你有办法让收购这件事情在财务的角度上感觉良好。

客户：我正在和合作伙伴还有财务人员研究收购的事情，简单来讲，已经开始分析了。下周我们会获得更全面的信息。

教练：这样的话，财务方面还有一些风险。这是否就是有风险的原因呢？

客户：不完全是。我非常熟悉这些财务报表，并且我可以依据

这些数字做出可靠的判断。

教练：那风险在哪里呢？

客户：你记得我们谈过今年的宏观安排吗？放慢发展速度。

教练：“离开高速公路”，我想你是这么说的。

客户：如果我打算把这个公司买下来，就不是“离开高速公路”，而是“开上了快车道”。

教练：现在你的声音有些变化。发生了什么？（当前场景：活在当下）

客户：我能感到累积的压力。

教练：感觉是什么样的？（陪伴：活在当下）

客户：一种可怕的感觉。

教练：你感觉可怕时，脑中会闪现什么样的图像？

客户：我感到肩膀上的担子非常沉重，就像扛了很多东西。

教练：从“开上快车道”的视角看你现在的这个决定，你有什么样的感觉？如果是从“离开高速公路”这个视角来思考这次的收购，你会有什么不同的感受？（不同视角：自觉选择）

客户：这得花一些时间。

教练：尝试一下？

客户：当然。

（教练与客户一起探索当前和其他视角）

教练：你会从今天的教练服务过程收获哪些内容？

客户：两方面。一是我能处理那些财务分析结果，二是财务分析结果只会影响我的一部分决策。真正重要的是这个决定会如何影

响我的生活。我看到自己对这个收购意向有些上瘾，如果继续走下去，从长远角度说，我可能失去真正重要的事物。

教练：为了更好地思考这个问题，我给你准备了一份作业。准备好了吗？

客户：是的。

教练：从这个潜在的收购活动中，你最期望获得什么样的好处？（大议程：自我实现）

客户：不错，我接受这个作业。

教练的承诺

你能为了客户自我实现的生命付出多少？舒适到什么程度的时候你会停滞不前——特别是你非常享受与客户的配合——并且发现你只是帮助他们实现了部分梦想、在某个范围内限制了他们的潜力，并且满足现状？不知不觉中，这种停滞不前的事情就会发生，提醒教练时刻提高警惕，时刻要感受到客户未来的伟大愿景，即使某一天连客户自己都无法描绘这一愿景。

客户依赖教练给予他们 100% 的承诺。一定要注意，当教练陷入客户的故事之中而没有提出问题时，应该善于把问题推回到客户身上，用某个截然不同的相反的观点来强制客户更清晰和严谨地去思考自己所处的位置。当客户向你描绘他们世界的图画时，如果认为这是真实的，就不断点头，这样的顺从会失去很多对潜在假设提出质疑的机会。例如，当客户用这样的方式说起事情的时候：“我

太忙了，太投入了，没有时间……”你要变得好奇。这可能是真的，客户过于繁忙，但也可能是由于客户不愿意做出能够实现长远利益但现在看来很艰难的选择。你可能好奇：“究竟客户做出了什么承诺？”

作为教练，你也是敢于提问的榜样。教练的部分职责就是直言不讳，为了客户能够发挥他们的潜力、生活在自我实现的生活中，教练能说不讨人喜欢、甚至看似没有道理的话。不管如何定义自我实现的标准，就像之前提到的，如果自我实现的标准是激进的行为，那么教练就会成为代表澎湃勇气的声音。教练需要问一些令人难堪的问题，或者说出一些令人难以接受的真相，即使客户不希望听到这些。有时教练必须做些过分、甚至可能被辞退的事情。有时教练需要面对下面这些最令教练难受的问题：“究竟你承诺了哪些事情？”

教练服务示例：勇敢提问

教练：这是你的最终决定？

客户：是的，可能是这个月，我一回到家乡就着手安排。

教练：我很吃惊。

客户：我知道。

教练：看，这是你的生活，凯西。你必须选择那个你认为最好的选择，但是作为你的教练或绝对相信你的人，我要说现在有些困惑。

客户：听上去有点让人生气。你肯定觉得我又自相矛盾了。

教练：难道不是吗？

客户：我厌倦了战斗。

教练：了解，我看到过你战斗。我看到过你面对那些没被录用的回绝信件，打着临时工，每天写到很晚。我看到过这种挣扎。你当时的决心来自哪里？

客户：可能我当时在自欺欺人。

教练：能再解释一下吗？如果你觉得不适的话，请告诉我。

客户：就是感觉很绝望。

教练：我记得“希望”不在你的价值观列表中。我记得是梦想。我记得一位满怀激情和决心的女士来到这座城市，为了她自己的生活 and 信念而奋斗着。

客户：我当时很天真。

教练：我也记得当时有很多疑惑，你也在失望中度过了很多日子。但我不相信这激情已经退却，我只是不相信。

客户：现在我的钱几乎花没了。工作很无聊，没有任何乐趣。这也不是我想象中的梦想。

教练：理解，我现在有个请求：暂停写作，也不要搬家。你能做到吗？

客户：如果我不继续写作，能达到什么目的呢？我需要按时交活儿啊。

教练：你累了，你的梦想也累了。休息一下。我们下周见面的时候可以看看你在做些什么。你愿意吗？你可以说不，我也不强制你。但我以你的名义请求你，以那个相信自己生下来就为了写作的自己的名义。

客户：好的，以我的名义。

戴上不同的帽子

教练拥有的某些专长对客户有价值怎么办？保留一些能够避免客户犯错的信息或经验，这看起来有些不公平，甚至是不专业。而且这些经验或许能够缩短客户的学习过程。这种情况下，关键是要清楚地知道情况到底处在哪个等级。

第一，要问自己，你拥有的信息是否真正与客户相关并且符合客户现在的情况。客户到底会从你的信息中获得什么好处？第二，清晰地让自己和客户知道，你当前没有戴着教练的帽子，你戴着的是某个拥有当前领域相关经验或特长人士的帽子。第三，确认客户需要这些信息。即使你确信获得肯定回答，也要征得客户许可。为了保证教练服务过程的完整性，在给出建议之前要征得客户同意，并且你要做好客户不接受你的建议而自己寻找答案的准备。第四，一定要确认你提供的信息没有任何倾向性。当你觉得你拥有正确的答案或正确的思路时，你会把你的思想强加于客户的行动之中。一定要确认你给出的建议不带有任何感情色彩。

此外，一个需要澄清的时候是与客户一起建立同盟关系的时候。在很多情况下，客户会选择特定的教练，因为教练的不同背景知识和经验。他们相信选择的教练可以理解他们所处的世界。这种情况下，非常有必要和客户谈到你的教练服务角色或咨询、指导角色，以此来调节一下客户的期望。客户和教练应该根据教练服务过程的需要不断地重新建立教练关系。

教练服务、咨询和指导之间的区别

对这些不同角色的区分有一种潜在的误区，并且这种误区都打着“教练”的旗号在世界广泛传播，特别是在企业之中。很多在企业内部服务的咨询师把教练服务添加到能够提供服务的列表之中，他们不像在共创式教练模型中所描述的那样把教练服务和咨询区分开来。没有完全正确或错误之说——只是缺乏区分会更加混淆那些想要寻找咨询师或教练的人们。

教练服务和咨询可以非常有效地相互配合。对于咨询师，有着清晰的角色定义：拥有丰富经验且根据当前情况进行分析和评估。他们善于理解问题和提供可行的解决方案。教练服务的融入成为支持性的解决方案从而帮助企业实现转型或蜕变。教练服务是一个理想的支持帮助手段，以确保新的蜕变在企业生根发芽。

应该弄清自己的角色，就像需要弄清教练服务的禁区一样重要。如果你想给客户提供建议，你需要清楚你是否有权利或相关授权这么做。如果你提供的专业服务需要认证或执照，你需要被授权。对于医疗、法律、财务方面的建议都是需要相关授权的，还有很多领域都被法律所限制。如果你对提出建议的恰当性存在疑问，最好建议客户去寻找更合适的信息源。有些教练为了应对这样的场景而制作、维护外部资源参考列表。

治疗和教练服务

区分心理治疗和教练服务有时让教练们都有些迷惑。特别是当教练假设情绪是一种心理的时候，他们会认为绕开表现出来的情绪

非常必要。在第 10 章实际上已经解释过，情绪是人们的正常表现。和其他人们对话之中的情绪一样自然，特别是在一些有意义的对话中，情绪会更自然地流露出来。当客户敞开心扉谈论他们的目标、梦想、艰难的胜利或自我否定的失败时，非常有可能使他们陷入潜在的情绪之中。

遗憾的是，心理治疗和教练服务之间的界限没有一些绝对的规则或定义。心理治疗和教练服务经常相互重合，特别是当下的一些治疗方法。一般来说，比较明显的区别是，治疗师被培训来诊断情绪上的问题，并且和客户一起治愈心理上的创伤，但是教练不关注诊断也不关注治愈这些创伤。不管有什么样的区别，下面的这些事情是真实的：在教练服务过程中的客户做出生活中的勇敢选择、经常感受到被治愈、感受到打破老的边界和模式、走出限制的盒子。但是教练服务不适合关注于情绪问题。情绪会表现在教练服务对话之中，但绝不是教练服务的关注点。只要教练关注 3 个原则和相关教练服务要素和技巧，他们一般不会走出教练的边界。（教练在线工具箱囊括了国际教练联合会公布的为专业教练准备的道德标准，可登录 <http://www.coactive.com/toolkit> 获得。）

扩展教练的世界

在本书的第一版发布时，教练服务就已经进入了很多生活和工作之中，这种渗透表现在各个不同的领域和不同行业之中。教练服务之前关注在两个主要方面，为私人服务的私人教练和为企业领导

和管理者服务的高管教练。今天的教练服务已经进化或拆分为很多种不同的变化体和混合体。

教练能够在个体的不同阶段和不同生活场景下发挥作用。例如，在不同类别人群中，有想探讨大学生生活和职业选择的十几岁的年轻人、有想要探索生活和工作的大学生、有正准备结婚的情侣、有愿意增进感情的夫妻、有被新工作及改变职业方向或搬迁困扰的个人，甚至是即将面对退休的工人或面对生活变化或忍受病痛折磨的个人。教练也可能专注于某些群体，如高管、生物技术人员、艺术家和音乐家、教师、问题少年或导演甚至是非营利组织的志愿者。

近些年来，教练迅速成长的一个主要领域是组织中的团队教练服务。一个团队有着自己的价值观、愿景、个性甚至是自我限制的信念。这么说来，“客户”就是整个团队，不是简单的某个团队成员。但团队的活力不能脱离单独个体的个性和每个团队成员的不同兴趣。平衡团队和个人的兴趣对于团队教练服务来说是一个挑战，但也是一个充满乐趣的过程。

一些教练会把其他有兴趣的领域，包括户外运动如漂流或攀岩、财务金融、演讲、时间管理和健身等融入教练服务当中。或许他们会把一系列的服务结合到教练服务之中，包括策略规划、沟通训练或领导力开发。

专业教练

下面是给想要使用教练服务作为其他工作补充方式的专业教

练的一些建议。

教练服务形式

综览本书，没有一个统一的、放之四海皆准的或官方的教练服务形式。教练和教练服务形式多种多样，无任何限制。有以下因素可以考虑：时间跨度、教练服务媒介、教练服务过程的长度和频度。

时间跨度：一些教练关系是开放和持续的。一般来说，这种方式在开始时会在短时间内彼此认可，如 3 个月，但也可以持续几年。这样教练关系就成为客户持续面对意外挑战和蜕变的一部分支持系统。

其他的教练关系是建立在固定长度上的，如 6 个月或 1 年。这种方式一般针对企业客户或作为整个咨询服务的一部分，在企业中导入变革，实现转型。

教练服务过程的长度和频度：根据国际教练联合会的调查结果，比较常见的教练服务形式是一个月有 3~4 次 30 分钟的电话沟通。但是对于“教练服务持续多长”、“间隔多久”的最佳答案是“能够最好服务于客户和教练的时间选择”。

以上的答案是一个为了创建良好关系建立同盟的典型例子，但不意味着教练和客户需要相互妥协才能找到一致的方式，它意味着教练需要清楚地了解什么样的生活可以称为自我实现，并且愿意把这种状态作为自己的信念。作为教练，如果你觉得你能够很高效地利用客户的 45 分钟甚至 1 小时的时间，那么你需要清楚地了解客户是如何看待你的教练服务风格的。如果你更习惯频度密的教练服

务过程，你就应该把这些内容变成工作的制度。教练有一个月见一次客户的、有每周见一次的，甚至为了帮助那些临近最后期限的客户而一天见一次。客户与教练的各自倾向与相互的协商最终产生教练服务的频率。对于很多教练来说，可能花费 1~2 年的时间才能找到适合自己风格的节奏。

客户关系

在本书中，强调教练服务是面对个体客户的一对一的过程。然而有些教练，更倾向与夫妻、合伙人、家庭、工作组或团队一起合作。还有一些教练不仅实施团队教练服务还对个人提供服务。从本书作者的经验来看，寻找客户关系的关键点在于你的喜好、你的热情和你的使命感。当你与那些你关心的人们一起共事的时候，你会获得更大的成功，激发更大的灵感。

对于那些在企业或组织中面对个体或团队的教练来说，有另一件事情需要考虑——三个方向的力，教练、客户或被教练者还有组织。教练需要建立三方的联盟。保密的事项一定要指出，角色需要分清责任。组织是不是期待来自教练和被教练者的报告？谁设定教练服务过程的目标和验收条件——客户还是组织？如果期待教练服务过程的高效运行，就必须要在被教练者一端真诚地承诺一些事情，要不然，教练服务就是一种压迫员工的方法。

对于内部教练的特别考虑

从之前的实际经验来说，和外部教练一样，共创式教练模型也

对内部教练有良好效果。作者收集了多年的内部教练反馈，这些教练来自不同组织，有大公司也有小公司、代理商或全世界性的非营利组织。如果想让内部教练服务更为有效，需要关注以下不同的区域。

再次强调，在内部教练、被教练者和组织之间有一个三力动态关系。这种动态关系将会非常敏感，根据经验，最好的方法就是在早期建立教练服务同盟时邀请三方来分清各自的期望与相关角色。对于内部教练来说，清晰了解教练关系的边界尤为重要。一些企业坚持限定教练服务关注于绩效的提高，而有些企业教练是使用赋能的方法来帮助被教练者理清和追逐真正的自我实现，促进个人发展，即使最后员工离开公司。充满活力的员工会让企业拥有无穷的动力，很多企业也注意到，没有能量的员工会消耗企业前进的动力。

作为其他工作辅助的教练服务

真正实现蜕变是需要时间的，而且非常需要支持与关注。教练服务是一种非常理想的实现蜕变的方式，并且为获得新思路、新知识提供有益的后续支持。工作坊、研讨会或闭关提高都会有非常显著的影响，但是这种影响会因为个体经历的不同而逐渐褪色。教练服务不断地激活着学习过程，实际上它不断给最初的种子提供营养。作为一种持续蜕变的手段，咨询师和团队领导越来越多地学习教练技巧。有经验的教师、引导者和项目领导也通过结合教练的方式，开始他们最初的冒险和体验。

任何系统，包括人类和自然界的其他生物，都抗拒改变。惯性

是一种让一切按照既有方式运行的伟大之力，并且会把外部的力转变为旧有的运行方式。但是在每个系统之中，也有一种伴随改变而来的紧迫感。在人类的世界中，这种紧迫感看上去需要更多的鼓励和支持。教练服务是维持蜕变力量的一种理想的机制。

太多的选择

在教练的广泛的可能性手段之中，本书仅触及了一些表面，也有很多可用的书籍和资料为那些准备尝试教练服务的人们提供帮助。我们再次强调，对于那些新教练，关键是设计你在教练服务过程中提供给客户或被教练者的内容，使之自我实现的能量能够与自身的价值观实现共鸣，并且使你的生活更加自觉选择。让这个设计使你能够充满爱地活在当下。换句话说就是实践你所传播的信念。

对于不同对话的教练技巧

教练过程不单是一种专业知识，它还是拥有一些基本原则和期望的对话沟通媒介。这种形式的沟通同样适用于商务会议、领导力课程、教师和孩子们的对话甚至是家庭成员间的对话。教练服务强调开放地聆听、相互尊重、澄清、愿意参与有挑战甚至情绪化的对话之中。丹尼尔·戈尔曼在情商上的成就铺平了开放式沟通、特别是情商作为领导必备能力在世界范围内获得认可的道路。今天，专业教练所采用的技巧也慢慢融入所有的对话之中。

想象一个世界

回到 1998 年，我们描述了一个想象中的世界：一个教练服务和教练技巧已经成为人们自然关系一部分的世界。这个愿景今天还存在于我们脑海之中，但是这个想象中的世界已经在真实的世界中慢慢地被我们感受到了。

我们这些培训过教练并服务过客户的人了解教练服务对人们生活的巨大影响力。这也是为什么我们能够对蜕变抱有十足信心的原因。我们经常能在客户身上看到这种影响力。我们也能从自身的生活中感受到这种力量。现在从少数人的私人教练服务圈子正扩展到整个世界，扩展到每个人的生活中。

想象一个核心教练技巧和方法被广泛使用的世界，不仅是教练，而是每个人都能使用这些技巧和方法。如果每个人都简单假设周围所有的人都期望着自我实现、自觉选择和活在当下，如果在教练关系中的基本常识已经融入每个人的生活中，那么想象一下会是什么样子。

如果这个世界到处可以看到教练服务的若干原则，人们愿意为自我实现的生活和工作而努力。人们将不甘于忍受平庸的生活，并且更愿意尽可能地发挥自己的天分和技能来充实有意义的人生。孩子们会了解自我实现不是某天发生在某些人身上的富有或功成名就，而是在走在自我实现道路人们的当下，或下一时刻。

想象一下，世界上的每个人都有着非常精彩的愿景，一种充满

选择和目的的感觉。想象一下一个充满激情的世界，完全投入的人们决定为了有更完美的自己，在生活中改变自己的状态。这个世界将充满了每个人的努力和馈赠，而不是简单的抱怨，身体坐在桌子后面像一个机器一样，脑子只有 10% 的利用率。尽管某些人有着相同的工作场景，他们会有完全不一样的参照体系，并且在早上起床时会有完全不一样的态度。工作的价值会发生蜕变，因为它已经不再是你拥有的某个工作了，而是你面对世界贡献自己的不同价值，你为你的工作而自豪。

想象一个教练服务的原理散布到地球各个角落的世界：在人与人之间的关系中、工作的关系中和在跨国界的关系中。想象如果人们在开始某个项目或某个关系之前就进行建立同盟的场景。如果人们完全对其他人说真话——即使令人难以接受的真话，并且感觉根本没有必要防御其他人，世界将会怎样？想象一下如果人们很自然地说出真话，我们的政治系统将发生什么变化。

想象这样一个世界，每个人都投入地聆听，不仅聆听字面的含义，而且聆听每个词汇背后的含义。假如我们把大人和孩子们的一切可能描绘到一幅巨大的图画之上，而不是指出每个人的缺点会怎么样？假如人们期待着伟大而不是失败或不足，不会把失败当成某种耻辱而当做一种更快学习的形式会怎么样？假如人们承认他人的长处而不是挑剔他人的缺点世界会怎么样？

这将是一个充满好奇心、惊奇感并且极度聆听的世界。这将是一个关注人们说了什么、做了什么，并期待一起努力、共同承担的世界。在这个世界中，人们将成为言行一致的自己，对自己和对他

人一样真实。

在这个世界中，学习和成长要胜过舒适和面子。想象这个精彩异常的愿景慢慢地、生机蓬勃地走向你、完全被支持、完全被鼓励、完全被喝彩。想象一下，这绝对是一个蜕变的世界。

词汇表

责任感。责任感是让客户对他所说的将要做的事情负有责任。它源自 3 个问题：（1）你要做什么？（2）你什么时候能做完这件事？（3）如何能让我知道？责任感不包括责怪和审判。相反，教练得到客户对责任的承诺，并要求他们对行动的结果负责。如果需要，则也应该得到客户对新行动的责任承诺。

肯定认可。肯定认可让客户更加看清走向成功的自己并且意识到自己所获得的成就。它可以更深层次地了解对方。“我知道是十足的勇气才使你能够出现在这里，今天我想你有一些困难的事情想与我分享。”

大议程。大议程是全景视角，或者客户针对大图景如何选择与行动。这里客户会对自身有更深入的了解。大议程的核心是共创式教练模式的 3 个原则：自我实现、自觉选择、活在当下。它假设客户希望：（1）自我实现的生活。（2）自觉选择以达到生活的和谐。（3）真正地活在当前时间之下。教练在与客户的交流之中时刻把握着客户的大议程。

小议程。小议程是由小愿景、客户生活中的具体情况或客户当前的计划构成的。小议程会关注某个具体的事件，对于这个事件客户如何选择，或者客户将做出哪些与这个事件相联系的行动。

描述现状。这个技巧告诉客户教练眼中他们的行为。表达的内容可能来自第二层次的聆听，也可能使用第三层次的聆听或意识发现他们没说的事情。有些时候，只需要简单重复客户所说的话，就能让他们听到自己的声音，并会感受到这个技巧的强大之处。

【例】“黛比，我知道你非常想改善你与父亲之间的关系，但我听说你用和往常一样的方式与他进行沟通。”“你讨厌主管不考虑你的工作压力，还向你分配新的任务。”

征求许可。这个技巧使教练关系能够触及敏感或不舒适区域。

【例】“我能说一个可能让人难以接受的事实吗？”“我有权在这个问题上发言吗？”“我能告诉你我看到了什么吗？”

简言。对于教练和客户来说这是一个使对话过程简单和简洁的技巧。这也是一个让客户回到沟通本质而不是絮絮叨叨讲述故事的技巧。

头脑风暴。使用这个技巧，教练和客户一起产生新的想法、其他的选择和可能的解决方案。有些可能不太靠谱或不切实际，但这仅是一个给客户扩展各种可能性的创造性练习。教练和客户都不应该对这些想法有任何的倾向性。

挑战。一个挑战努力使客户走出自我的限制，并震撼前进的道路，使他们能够看清自己。挑战就像要求一样包括：（1）明确的行动。（2）满足的条件。（3）完成的时间或日期。客户会接受、拒绝

或讨价还价。很多情况下，讨价还价要好过拒绝。

【例】客户想通过打推销电话来增加自己的销售量。他认为一天只能打一个这样的电话。你挑战他说：“我想你一天能打 15 个这样的电话，你能接受这个挑战吗？”客户会还价说：“我想我一天能打 7 个。”

支持。支持意味着当客户怀疑自己的能力时，能够得到教练的支持。尽管他们缺少自信，但是教练应该能够清晰地知道客户的真正力量，一般来说这个力量是超过客户自己认知的力量。

清晰。当客户不能够清晰表达他们的需求和方向时，教练澄清他们的想法。清晰可以用在响应客户模糊、迷惑或不确定的期望时。这个技巧是质疑、重新组织、清晰表达的一个系统应用。一般在探索和发现的过程中使用。

释放。客户和教练都可以通过释放这个技巧获得好处。当客户陷入某种情况或精神状态，影响了他们表达或行动能力时，教练会扮演一个积极的聆听者来聆听他们的抱怨或发泄。客户和教练都应该以释放当前的情绪为目的。这种积极的聆听使客户能够暂时释放当前的情绪从而关注下一步的具体行动。当教练陷入与客户的对话时，或者陷入某种不涉及客户的问题时，也可以进行释放。教练可以把他的经历或心结分享给同事或朋友，以此来保证他们可以全身心展现在客户面前。

与当下共舞。教练与客户共同投入、把握客户的议程、跟随直觉、跟随客户的引领时，就是与当下共舞时。教练与当下共舞时，他们会跟随客户任何的步伐，并且愿意走向任何方向。

建立的同盟关系。教练和客户在探索阶段就开始建立他们的同盟关系。客户和教练都会被引入建立教练关系的过程中，客户会从这样的教练关系中获得最大的好处。在一段时间之后建立的同盟关系需要进行调整，并且要不断回顾。

设定目标。客户通过设定目标和实现目标生活在自己的大议程之下。目标使他们专注也使他们朝着理想中的自己不断靠近。目标和行动有区别，目标是行动所期望的结果。在共创式教练模式之中，目标应该是具体的（ Specific）、可衡量的（ Measurable）、有责任担当的（ Accountable）、有共鸣的（ Resonant）和令人兴奋的（ Thrilling）（首字母组合起来就是 SMART）。

集聚关系中的能量。教练关系区分于客户或教练。因为教练服务的能量储存在教练与客户的关系中，不在某个单独部分之中，教练和客户双方共同努力创建良好的教练关系最终会使客户获益，所以需要聚集能量到关系之中。

关注客户的议程。当教练拥有客户的议程时，他们放弃了自己的一些意见、裁决和答案，专注支持客户的自我实现、自觉选择和活在当下。跟随着客户的引领，而不用知道正确的答案、给出解决方案或告诉客户该如何去做。关注客户的议程需要教练把全部注意力放在客户和客户的议程之上，而不是给客户的议程。

关注焦点。一旦客户选择某个方向或找到一组行动，教练的职责是保持他们的方向，并确保行动得以发生。因为生活中的琐事、将要面对巨大改变的恐惧和迷惑或仅仅是太多的选择，客户无法随时保持专注度。教练时刻提醒客户是否失去焦点并帮助他们重新回

到焦点之上，把他们的能量再次聚集到期望的结果和生活的选择之上。

作业要求。教练给客户留下强有力的问题作为家庭作业，目的是加深客户的学习并进一步思考。客户被要求在两段教练服务过程之间或一段更长的时间内思考这些问题，看这段时间发生了什么事情。一般来说每次的作业基于客户的某个典型场景。作业要求有很多答案，而且没有一个所谓的正确答案。

【例】“你在忍受什么？”“有哪些场景会让你异常坚定？”“挑战是什么？”

介入。某些时候教练会需要介入或唤醒客户，是谁总是不断反复而又是谁在对自己不负责任。教练会因为客户的议程而打断他们，给客户指出一个特定的方向：“停一下，这件事情的本质是什么？”介入在某些文化场景下会显得有些无礼。然而，在共创式培训过程中被视为直面客户的方法之一，允许客户诚实评估自己并立即处理出现的状况。某些时候介入意味着说出让人难以接受的实话。

【例】“你在欺骗你自己吗？”或介入可能简单的描述现在正在发生的事情，如问：“你在逃避这个问题。”

直觉。直觉是进入和相信自己内心感受的过程。直觉是没有被思维所控制的直接感受。直觉的过程是非线性的且是没有道理可言的。有些时候通过直觉获得的信息在教练的逻辑思维看来根本不成立，但这信息很多时候又对客户意义非凡。直觉会在冒一些风险的前提下相信自己的内心。

【例】“我有种预感……”“不知道……”

聆听。教练通过言语和举止聆听客户的愿景、价值观、承诺和目的。聆听某事就等于探寻某事。教练通过与客户进行的建立同盟关系产生聆听的目标和焦点，进而驱动有意识的聆听。教练聆听客户的议程，而不是思考给客户准备的安排。在共创式教练模式中，教练通过客户的故事聆听自己的思想、判断或意见的时候，他们处于第一层次的聆听；关注客户的聆听是第二层次的聆听；全局聆听是第三层次的聆听。

做出区分。这是帮助客户区别两个或以上概念、事实或想法并从一个全新视角观察某个情况的一种方式。例如，客户可能把两个事实混成一个消极的信念。这种信念好像代表了生活中的事实，但情况并非如此。“我自从失败，就一直失败”（把失败作为失败的原因）。“如果我有很多钱，这就证明我很成功”（钱与成功画等号）。

比喻。比喻是使用象征性的例子或图像来向客户说明一些事情。

【例】“你的思想就像一个乒乓球，从一个选择跳到另一个选择。”“你马上就能触摸到重点线了，差一点你就能赢得比赛了！”

全景视角。全景视角是一个扩展视角之后的大图像。教练从客户具体的问题退后一步，或者客户自己退后一步透过扩展后的视野来审视这些具体情况，最后反馈给客户。

【例】“如果你的生活像一条路的话，我们坐着直升机从上面飞过，你会看到什么？”

不同视角。不同视角是教练带入教练关系中的礼物——不一定是“正确”的视角，可能仅是其他的观点。教练的部分职责是邀请

客户通过不同的角度审视他们的生活和具体问题。当客户使用仅有的视角来看待事物时，他们会失去灵活的思维并且感到是当前状况的受害者。当他们能够重新审视自己的观点，并从不同角度审视生活或具体的问题时，他们能够看到蜕变的可能。

计划。教练帮助客户看清他们愿意前进的方向，并积极监控着他们的进展。客户不断从制定计划和时间管理的支持中获得好处，教练也在客户期望成长的领域不断提供帮助。

强有力的问题。强有力的问题产生了澄清、行动、探索、洞察力或承诺。它诞生了更伟大的可能性、新的知识或更清晰的视野。强有力的问题是开放式的问题，答案不会只有是或不是。这些问题来自客户的议程，不是深化他们的学习，就是推进客户的行动。

【例】“你想要什么？”“接下来是什么？”“你如何开始？”“你付出了什么？”“你记得什么重要的事情？”

换框重组。通过换框重组，教练根据原始信息并通过新的方式诠释给客户，提供全新的视角来进行审视。

【例】客户刚刚知道她已经成为公司竞争激烈的高管职位第二候选人。她比较沮丧并且质疑她的专业能力。教练换框重组这个场景，指出第二候选人意味着客户对经验与经历的高度期望。

要求。给客户提出要求是非常有力的教练技巧之一。要求是基于客户的议程，用来推动客户的行动。要求包括了具体的行动、满足条件还有完成的时间或日期。要求之后，会有 3 种可能的结果：（1）接受。（2）拒绝。（3）讨价还价。

心魔。心魔是一组总想保持原来状态的想法或感受。他经常以

某种保护人们的形式出现，但实际上它阻碍了人们寻求真我的前进步伐。心魔时刻与人们相随，没有好坏一说，它就在那里。当我们意识到它的存在、发现当下有很多选择并且有意识地选择通向目标的一个一个具体行动的时候，心魔会渐渐失去力量。

自我管理。这个技巧让教练有能力把自己的意见、倾向、判断或信念放到一边，专注于客户的议程。自我管理也包括管理客户的心魔。教练能够帮助客户识别出他们的心魔，并且提供相关工具管理它。

提示方法。提示方法是一种即时提醒客户的愿景、目标、目的或需要实施的行动的具体方法。同事、日历、语音信箱的消息甚至闹钟都可以作为提示方法。

教练负起责任。教练为了更好服务于客户的议程，选择或指引教练服务的路径。有时客户会突然陷入某些具体问题而忘记哪些才是最重要的事物，这个时候教练需要负起责任引导过程回到对他们最有意义的教练服务上来。

价值观。价值观代表了你现在是谁。这些是你认为对生命重要的原则。人们经常把价值观和道德混淆，但这是不同的概念。价值观不是被选择的。价值观就在你的内心之中，就像你的指纹一样区别于他人。

愿景。这是每个人都拥有独特定义的多层次心理图像，这个图像激励着客户完成一个又一个的行动，并且组成了每个人的生命画面。一个伟大的愿景是感性的、令人兴奋的、有吸引力的，持续激励着客户使愿景成为现实。愿景给客户提供了生命的方向和意义。

见证。见证意味着真正与客户在一起。这种技巧能够创建一个让客户完全表达自己的空间。当教练见证客户的学习和成长时，客户会感受到更深层次的被了解。

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010) 88254396；(010) 88258888

传 真：(010) 88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036